

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

**MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A
RETIRAREM-SE DOS PROCESSOS COOPERATIVOS:
contribuições para a formação, gestão e desenvolvimento
de redes interorganizacionais**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Leander Luiz Klein

Santa Maria, RS, Brasil

2012

**MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A
RETIRAREM-SE DOS PROCESSOS COOPERATIVOS:
contribuições para a formação, gestão e desenvolvimento de redes
interorganizacionais**

Leander Luiz Klein

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-
Graduação em Administração, Área de concentração em Sistemas, Estruturas e
Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS)
como requisito parcial para obtenção de grau de
Mestre em Administração

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS, Brasil

2012

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

klein, Leander Luiz

MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A RETIRAREM-SE DOS
PROCESSOS COOPERATIVOS: contribuições para a formação,
gestão e desenvolvimento de redes interorganizacionais /
Leander Luiz klein.-2012.

183 p.; 30cm

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2012

1. Redes Interorganizacionais 2. Saída de Empresa 3.
Problemas de Redes 4. Gestão de Redes I. Augusto Diniz
Pereira, Breno II. Título.

© 2010

Todos os direitos autorais reservados a Leander Luiz Klein. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a autorização do autor.

Endereço: Rua José Manhago, n.120, compl. 206, Bairro Camobi, Santa Maria, RS.

CEP: 97105-430

Fone: (55) 3027-1890; E-mail: kleander88@gmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A comissão examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A RETIRAREM-SE DOS
PROCESSOS COOPERATIVOS: contribuições para a formação, gestão e
desenvolvimento de redes interorganizacionais**

elaborada por
Leander Luiz Klein

como requisito parcial para obtenção de grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

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

.....

Douglas Wegner, Dr. (UNISC)

.....

Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)

.....

Santa Maria, 18 de outubro de 2012

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho é resultado da contribuição de muitas pessoas especiais. Em primeiro lugar, dedico especial gratidão aos meus pais Siegmar e Elci, que sempre me apoiaram desde os tempos de graduação e na busca deste título. Agradeço também a minha irmã Taise, que indiretamente sempre me ajudou desde que vim para Santa Maria.

Especial agradecimento ao meu amigo e orientador, Breno Augusto Diniz Pereira, 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 a continuar a estudar, pesquisar e participar de atividades secundárias no grupo de pesquisa e no curso. Valeu por tudo!

A todos os professores do PPGA/UFSM, meu agradecimento. Em especial, ao professor Ítalo que fez relevantes contribuições na minha qualificação, e ao professor Gilnei, que realizou contribuições, não só na qualificação, mas também nesta defesa. Ao professor Douglas Wegner, agradeço pela disponibilidade de vir para banca de defesa e efetuar as ponderações e contribuições necessárias. O meu muito obrigado a todos pelos ensinamentos passados.

Não poderia deixar de agradecer a coordenadora do curso, a professora Kelmara, que além de me ajudar e me instigar durante todo o curso, me ajudou bastante com seus conhecimentos estatísticos, e principalmente com a Modelagem de Equações Estruturais. Muito grato pela ajuda professora.

A todos os integrantes do grupo de pesquisa, a Denise, o Ricardo, a Thanise, a Anieli, a Andrieli, a Laiz, o João, o Felipe e a Marina, meu muito obrigado pela ajuda. Agradecimento especial dedico ao amigo Juliano, que em muito me ajudou desde que entrei no curso, seja me ajudando com material para as aulas, ou para elaboração de um artigo ou para tirar dúvidas gerais.

Faço menção também aos secretários do curso, o Roni e o Luiz, que em muito me ajudaram com qualquer dúvida ou procedimento que deveria ser feito para execução de atividades relacionadas ao curso. Meu muito obrigado a vocês.

Também a todos os meus colegas do Mestrado pelos bons momentos vividos, principalmente no primeiro ano do curso, e em especial aos colegas da minha linha de pesquisa. Agradeço também, ao hoje doutorando Thiago, pelo apoio recebido.

Por fim, a todos aqueles que, apesar de não serem aqui mencionados, me ajudaram de alguma maneira, meus sinceros agradecimentos.

Precisamos dar um sentido às
nossas construções e termos
atitude. Por que querer, não é
poder; fazer é poder.
(Prof. Paulo Cervi)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

MOTIVOS QUE LEVAM AS EMPRESAS A RETIRAREM-SE DOS PROCESSOS COOPERATIVOS: contribuições para a formação, gestão e desenvolvimento de redes interorganizacionais

AUTOR: LEANDER LUIZ KLEIN

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 18 de outubro de 2012

As redes de cooperação entre empresas são estratégias usadas pelos gestores para atuar no mercado, com o intuito de gerar mais valor às empresas e obter vantagem competitiva. A rede depois de formada por ser considerada como se fosse uma nova firma, ou seja, uma nova coordenadora de atividades com um conjunto novo de conhecimentos, recursos, capacidades e competências. Entretanto, após a formação da rede, o seu desenvolvimento está condicionado à superação de limites internos e externos impostos a ela. Argumenta-se que os estudos, tanto do ponto de vista teórico como empírico, sobre este tipo de cooperação enfatizam excessivamente os motivos e benefícios das estratégias cooperativas, mas pouco sobre os aspectos que levam algumas empresas a retirarem-se de redes horizontais. Estudos anteriores (TOIGO e ALBA, 2010, WEGNER, ZEN e ANDINO, 2008) relatam que um número significativo de empresas saem dos processos cooperativos e um número também expressivo de redes encerram suas atividades prematuramente. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo principal identificar os motivos que levam as empresas a saírem das redes interorganizacionais das quais participavam. Acredita-se que verificar os motivos que levam uma empresa sair da rede à qual pertencia poderia amenizar problemas e dificuldades que surgem no processo de formação e, principalmente, no desenvolvimento da rede, contribuindo para a sua gestão. Além disso, este estudo se justifica por diminuir as lacunas existentes no entendimento desse assunto e visa corroborar com a consolidação de um corpo teórico sobre o fenômeno. Para tal fim, realizou-se, primeiramente, um estudo exploratório com 7 presidentes de redes de empresas que tiveram integrantes saindo das mesmas e com 11 empresários que saíram das redes de cooperação nas quais estavam inseridas. Esta primeira parte da pesquisa foi realizada por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas, que permitiram compreender os motivos expostos pelos dois grupos de entrevistados. Foi realizada também,

uma pesquisa de caráter descritivo, realizada com 140 empresários que saíram de redes de empresas, por meio da aplicação de questionários. Os resultados da pesquisa mostram que em alguns aspectos os presidentes entrevistados e os empresários entrevistados que saíram das redes concordam quanto aos fatores que levam as empresas a saírem de redes. Entre estes aspectos, destaca-se a falta de critérios na seleção dos integrantes, a falta de confiança e comprometimento, o oportunismo e individualismo de integrantes, os altos custos da rede e o não alcance das metas e objetivos propostos. Um determinante que somente os presidentes das redes destacaram é o imediatismo por resultados. Os presidentes explicaram que, do seu ponto de vista, muitos empresários não tinham paciência para esperar a rede se organizar e gerar retornos aos seus integrantes. Por outro lado, motivos citados somente pelos empresários foram a gestão individualizada, a assimetria de retornos, as negociações com fornecedores duvidosas e conflitos quanto à imagem e padronização das lojas. Estas foram algumas das ponderações encontradas com a realização da parte exploratória do trabalho. Na parte descritiva, confirmou-se como fatores determinantes para saída de empresas de redes, os seguintes fatores: Laços Sociais Anteriores Fracos, Má Seleção de Parceiros, Falta de Legitimação às Empresas, Gestão Oportunista, Falta de Confiança e Comprometimento, Baixa Troca de Recursos, Oportunismo de integrantes, Metas e Objetivos Não Alcançados, Baixa Aprendizagem Interorganizacional, Altos Custos da Rede, Pouca Geração de Valor e Inovação e Individualismo de Integrantes. Destaca-se que não foi aceita a hipótese levantada pelos presidentes das redes de que o Imediatismo por Resultados seria um fator que levaria os empresários a saírem das redes de cooperação. Os fatores determinantes encontrados nessa pesquisa ressaltam a dificuldade que impera sobre as estruturas de governança e a gestão das redes. O desafio é organizar a rede de forma a evitar possíveis disfunções oriundas das decisões da gestão e amenizar os problemas identificados neste trabalho, de maneira a manter as empresas na rede, gerando retornos e vantagens competitivas a estas.

ABSTRACT

Master's degree Dissertation
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

REASONS THAT LEAD COMPANIES TO WITHDRAW FROM THE COOPERATIVE PROCESSES: contributions to the formation, management and development of interorganizational networks

AUTHOR: LEANDER LUIZ KLEIN

ADVISOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Date and Location of Defense: Santa Maria, October 18, 2012

The cooperation networks among companies are strategies used by managers to act in the market, aiming to add more value to the companies and create competitive advantage. The network after being formed can be considered as a new firm, that is, a new activities coordinator with a set of new knowledge, resources, capacities and competences. However, after its beginning, the development of the network is linked to overcome internal and external limitations imposed to it. It is argued that the studies on this type of cooperation, from a theoretical and empirical point of view, emphasize excessively the reasons and benefits of the cooperative strategies, but little about the aspects which lead the companies to leave the horizontal networks. Previous studies (TOIGO and ALBA, 2010; WEGNER, ZEN and ANDINO, 2008) have reported that a significative number of companies leave the cooperation processes and an expressive number of networks finish their activities prematurely. So, this study has aimed mainly to identify the reasons which lead companies to leave the interorganizational networks where they used to belong. Verify the reasons that guide a firm to leave the network could be a way to lessen the problems and difficulties that come out during the process of the network formation and, mostly, in the development, helping its managing. Besides that, this study is justified by the importance of reducing the gaps in the understanding of this issue and it aims to substantiate the consolidation of a theoretical copus on the phenomenon. To accomplish this objective, first it was held an exploratory study with 7 network presidents who had members leaving the network and 11 entrepreneurs who have left the networks in which they used to take part. This stage of the research was realized through semistructured interviews, that have allowed to understand the exposed reasons by the two groups of interviwees. It was also realized a descriptive research with 140 businesspeople who had left the networks, through questionnaires. The results have

shown that in certain aspects the interviewed presidents and entrepreneurs agreed about the factors which lead companies to leave the networks. Among these factors it is highlighted the lack of criteria to select the members, lack of trust and commitment, opportunism and the individualism of the members, high costs of the network and not reaching the objectives and goals proposed. A determinant factor that only the presidents have emphasized is the immediacy for results. They have explained that, from their point of view, many entrepreneurs did not have the patience to wait the network to organize itself and then generate some value to the members. On the other hand, reasons mentioned only by the entrepreneurs were the individualized management, asymmetry of returns, dubious dealing with suppliers and conflict about the image and patterning of the stores. These were some of the considerations found in the exploratory part of the research. In the descriptive part, determinant factors were confirmed as relevant to the exit of the company from the network as: previous weak social ties, bad partners selection, absence of legitimacy to the companies, opportunist managing, lack of trust and commitment, low resource exchange, members opportunism, goals and objectives not achieved, low interorganizational learning, high network costs, little value management and innovation and individualism among the members. It is highlighted that the hypothesis raised by the presidents that the immediacy by results would be a factor leading entrepreneurs out of the cooperation networks was not confirmed. The determinant factors found in this research point out the difficulty that prevails on the governance structures and management of networks. The challenge is to organize the network as to avoid possible disorders from the managing decisions and to ease the problems identified in this study, in a way that maintains the companies in the network creating value and competitive advantages to them.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da Dissertação.....	p.25
Figura 2: Formação e dinâmica das redes interorganizacionais.....	p.31
Figura 3: Modelo teórico dos vieses na tomada de decisão.....	p.38
Figura 4: Quadro conceitual da <i>performance</i> operacional.....	p.40
Figura 5: Variáveis estudadas por McCutchen Jr., Swamidass e Teng (2008).....	p.41
Figura 6: Quadro conceitual do anel diamante.....	p.42
Figura 7: Fatores das relações Interorganizacionais.....	p.44
Figura 8: <i>Framework</i> de Estudo Proposto.....	p.49
Figura 9: Desenho de pesquisa.....	p.72
Figura 10: Características da pesquisa.....	p.74
Figura 11: Mapa com as cidades da primeira viagem realizada.....	p.83
Figura 12: Viagem 2.....	p.84
Figura 13: Viagem 3.....	p.84
Figura 14: Viagem 4.....	p.84
Figura 15: Viagem 5.....	p.84
Figura 16: Síntese dos fatores que influenciam na saída de empresas de redes segundo os presidentes entrevistados.....	p.112
Figura 17: Tempo de existência das empresas.....	p.115
Figura 18: Número de funcionários das empresas.....	p.116
Figura 19: Faturamento anual das empresas que saíram das redes.....	p.116
Figura 20: Tempo de permanência das empresas nas redes.....	p.117
Figura 21: Nível de participação das empresas na formação da rede.....	p.118
Figura 22: Quadro comparativo entre os motivos expostos pelos presidentes e empresários que saíram das redes.....	p.135
Figura 23: Diagrama do Modelo Proposto.....	p.140

Figura 24: Diagrama do Modelo Final.....p.146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Construção do Processo Cooperativo em Redes Horizontais.....	p.35
Tabela 2: Modelos Teóricos para se Avaliar a Saída das Empresas das Redes.....	p.46
Tabela 3: Contribuições do tópico e proposições de estudo	p.54
Tabela 4: Contribuições do tópico e proposições de pesquisa relacionadas aos processos colaborativos	p.64
Tabela 5: Contribuição e proposições de pesquisa relacionadas aos processos colaborativos.....	p.70
Tabela 6: Estrutura do protocolo de entrevista.....	p.79
Tabela 7: Definição e operacionalização das dimensões.....	p.80
Tabela 8: Síntese dos passos para análise dos dados do trabalho.....	p.87
Tabela 9: Características das redes pesquisadas.....	p.98
Tabela 10: Perspectivas dos empresários ao entrarem na rede.....	p.119
Tabela 11: Teste ANOVA – Tempo de rede/Benefícios.....	p.121
Tabela 12: Teste t – Participação da fundação da rede – Benefícios.....	p.122
Tabela 13: Consistência Interna dos construtos.....	p.138
Tabela 14: Coeficientes padronizados e significâncias das relações do Modelo Proposto.....	p.141
Tabela 15: Índices de ajuste do Modelo Proposto.....	p.142
Tabela 16: Índices de ajuste do Modelo Resultante.....	p.144
Tabela 17: Coeficientes padronizados e significâncias das relações do Modelo Resultante.....	p.145
Tabela 18: Síntese dos resultados encontrados – motivos da saída de empresas das redes.....	p.149

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	17
1.1 Definição do problema de pesquisa	19
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo geral	22
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 Justificativa ao estudo do tema	22
1.4 Estrutura do trabalho	25
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 Redes Interorganizacionais: conceitos, características e benefícios	27
2.2 A gestão das redes de cooperação	29
2.2.1 A dinâmica da formação e do desenvolvimento de redes de empresas	30
2.2.2 Desenvolvimento conceitual da capacidade de gestão das redes	32
2.3 Modelos de estudo e as variáveis chaves estudadas	36
2.3.1 Estudo de Sadowski e Duysters (2008) das razões do término de alianças estratégicas	37
2.3.2 Modelo dos vieses na tomada de decisão	38
2.3.3 Modelo da <i>performance</i> operacional.....	39
2.3.4 Estudo de McCutchen Jr., Swamidass e Teng (2008)	40
2.3.5 Modelo do anel diamante das relações entre empresas	42
2.3.6 Modelo dos determinantes da efetividade das colaborações	43
2.3.7 Contribuições do tópico	45
2.4 O <i>Framework</i> proposto e os problemas relacionados às Redes Interorganizacionais.....	48
2.4.1 Antecedentes para colaboração	50
2.4.2 Processos Colaborativos	55
2.4.3. Resultados Percebidos da Colaboração	65
CAPÍTULO III – MÉTODO DO TRABALHO	71
3.1 Desenho de pesquisa	71
3.2 Características da Pesquisa e o Método utilizado	73
3.3 População e Amostra	77
3.4 Operacionalização das variáveis	78
3.5 Validação e Pré teste dos instrumentos de pesquisa	81

3.6 Coleta de Dados	82
3.7 Passos da Análise dos Dados	85
3.8 Procedimentos de análise multivariada utilizados no trabalho e para validação do modelo.....	88
3.8.1 Teste ANOVA	88
3.8.2 Teste <i>t</i> para diferença de médias	88
3.8.3 Avaliação da consistência interna dos construtos estudados	89
3.8.4 Aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais	89
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	93
4.1 Descrição das Redes Pesquisadas	93
4.1.1 REDE 1 – Rede de Materiais Elétricos	93
4.1.2 REDE 2 – Rede de Vestuário	94
4.1.3 REDE 3 – Rede de materiais de Construção	95
4.1.4 REDE 4 – Rede de Padarias	95
4.1.5 REDE 5 – Rede de Supermercados I	96
4.1.6 REDE 6 – Rede de Farmácias	96
4.1.7 REDE 7 – Rede de Supermercados II	97
4.1.8 Síntese das características das redes.....	97
4.2 Motivos da saída de parceiros segundo a visão dos presidentes dessas redes	98
4.2.1 Antecedentes para Colaboração: a visão dos presidentes	99
4.2.2 Processos Colaborativos: a visão dos presidentes	102
4.2.3 Resultados Percebidos da Colaboração: a visão dos presidentes	107
4.2.4 Perfil individualista dos associados e o imediatismo por resultados	109
4.2.5 Síntese e discussão dos motivos expostos pelos presidentes	111
4.3 Motivos da saída das redes: a vez e voz dos empresários	114
4.3.1 Caracterização das empresas foco deste estudo	115
4.3.2 Averiguação das principais perspectivas dos empresários ao optarem entrar na rede	119
4.3.3 Teste ANOVA para averiguação da relação entre o tempo da empresa na rede e a avaliação dos benefícios	121
4.3.4 Teste <i>t</i> para averiguação da relação participação da rede desde a fundação (ou não) e a avaliação dos benefícios	122
4.3.5 Antecedentes para colaboração: a visão dos empresários	123
4.3.6 Processos colaborativos: a visão dos empresários	125

4.3.7 Resultados Percebidos da Colaboração: a visão dos empresários.....	132
4.4 Comparação dos motivos expostos pelos presidentes e empresários	134
4.5 Validação do modelo de saída de empresas de redes	37
4.5.1 Procedimento de análise da consistência interna dos construtos do <i>framework</i> proposto	138
4.5.2 Aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais	139
4.6 Síntese dos Resultados Encontrados	149
CAPÍTULO V- CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
5.1 Retomando os Objetivos - Conclusões da Pesquisa	151
5.2 Limitações do trabalho	157
5.3 Sugestões e direcionamentos para novos estudos e pesquisas	157
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	159
APÊNDICE 1	176
APÊNDICE 2	178
APÊNDICE 3	179

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O novo, a mudança, a velocidade e a forma com que o conhecimento tem sido transmitido não podem ser vistos pelas organizações como sinônimos de caos, resistência e insegurança. Algumas estratégias há muito utilizadas pelas empresas não são mais vistas como uma vantagem competitiva e sim como um requisito para se manter no mercado, dados os desafios impostos pela crescente complexidade do mundo globalizado. Diante disso, as empresas precisam olhar além das fontes tradicionais de vantagens para obterem êxito frente à intensa competição. Pereira e Pedrozo (2005) afirmam que somente compreender a lógica organizacional já não é mais suficiente para garantir a competitividade das empresas.

Dessa forma, destaca-se a importância de as empresas desenvolverem configurações estruturais mais flexíveis, empreendedoras e que contemplem suas necessidades, pois nenhuma firma pode se considerar uma “ilha”, possuindo todas as competências necessárias para se manter e gerar valor de forma mais eficiente no mercado (ZAWISLAK, 2004). As formas de parcerias interorganizacionais, apesar de não serem recentes, são meios utilizados pelas organizações para tal fim. Este formato organizacional está relacionado à complementaridade de competências, informações diversificadas e direcionadas, aprendizado e inovação (LIN, YANG e ARYA, 2009) que podem diminuir a incerteza no mercado e suprir as necessidades de recursos das empresas parceiras, além de ser um importante meio de obter vantagem competitiva (CORSTEN, GRUEN e PEYINGAUS, 2011).

À medida que as empresas, principalmente as micro e pequenas, não conseguem competir isoladamente, as redes interorganizacionais despontam como alternativa organizacional apropriada para as necessidades das atividades produtivas do presente e, com maior proeminência do futuro (VERSCHOORE, 2003). Por meio da cooperação, elas interagem entre si buscando adquirir economias de escala, diminuição dos custos de certas atividades, complementaridade de recursos, bem como obter novos benefícios que possam ajudá-las a encarar as exigências do mercado.

Uma rede pode ser definida como “uma cadeia interligada e inter-relacionada de

conceitos e relações” (MASTERALEXIS, BARR e HUMS, 2009, p. 507). Estratégias para a construção de vínculos entre as organizações têm sido discutidos na literatura com a visão principal da vantagem de troca de recursos (DAFT, 2007). As relações interorganizacionais têm a prerrogativa de criar valor para as empresas que se comprometem e investem nesse tipo de empreendimento conjunto. Nesse sentido, a noção de *coopetition* vem emergindo como diferencial para as empresas, o que acaba por envolver a concorrência bem como a cooperação. Isto, na visão de Somfleth (2011), pode levar as empresas a um parâmetro superior de desenvolvimento pela complementaridade advinda das diferenças e assim, melhorar suas operações.

Cada vez mais, verifica-se o desenvolvimento de redes como alternativa de manutenção e crescimento das empresas. Sua importância é bastante visível no que diz respeito às empresas de pequeno e médio porte, que, devido à grande competitividade existente, não conseguem agir isoladamente e assim se tornam dominadas pelo mercado. Hastenreiter Filho (2004) menciona que as pequenas empresas são mais vulneráveis aos efeitos da globalização, apresentam dificuldades de absorver inovações tanto tecnológicas como gerenciais, possuem pouco poder de barganha e dificuldades de desenvolver produtos inovadores, além de, na visão de Deitos (2002), carecerem de recursos humanos e financeiros. Problemas estes que podem ser minimizados pela atuação conjunta em redes.

As parcerias entre empresas são formadas quando duas ou mais organizações colaboram entre si para compartilhar recursos com o objetivo de melhorar o desempenho (PARMIGIANI e SANTOS, 2011) em resposta a uma ameaça do ambiente para o seu desenvolvimento. Segundo Pereira e Pedrozo (2004, p 70), “a formalização da cooperação entre duas ou mais organizações constitui-se numa decisão estratégica que visa dividir riscos, trocar recursos, acessar novos mercados, alcançar economias de escala, obter sinergias e, por fim, garantir vantagem competitiva.”

Entretanto, atualmente, a estrutura e a gestão das redes levantam novas questões. Chao (2011) explica que a colaboração de empresas em redes pode ser vista como uma série de processos de tomada de decisão envolvendo a interação entre as firmas (ou de uma firma focal e as demais partes), na qual, a insuficiente compreensão de uma das partes ou a falta de comprometimento pode levar a uma variedade de erros e vieses e afetar a estabilidade do processo cooperativo, e em alguns casos a continuidade da rede. Aparentemente, a formação e desenvolvimento de redes de empresas surge do interesse dos participantes em alcançar uma relação de custo x benefício favorável à sua permanência na rede. No momento em que essa relação torna-se desfavorável, as empresas participantes da rede passam a questionar a

formação do grupo (rede) e sua permanência no mesmo.

Quanto à permanência de uma empresa em rede, Alighieri e Filho (2009); Alves (2011) colocam que isso depende de como o relacionamento é desenvolvido e mantido a partir dos diferentes aspectos e interesses que emergem durante este processo, e dos novos benefícios gerados. No entendimento de Wegner, Zen e Andino (2008), os objetivos que eram comuns, com o tempo, podem perder parte do sentido e reduzir o interesse de um ou outro integrante em cooperar.

Para Pesämaa (2007), muitas empresas não são orientadas para o coletivismo, além de não estimarem as desvantagens/custos ao se inserirem em redes, e, portanto, não são capazes de avaliar se estão aptas a entrar nas redes ou se tal estratégia é um bom negócio. As empresas provavelmente não consideraram plenamente a probabilidade de que a oportunidade de se inserir numa rede pode, devido a determinadas circunstâncias e fatores, gerar mais custos do que benefícios. Como consequência, algumas empresas começam a rever tal oportunidade, e cogitam a possibilidade de sair da rede.

Nesse sentido, tem-se verificado empiricamente que um número expressivo de empresas saem do processo cooperativo. Muitas redes não conseguem consolidar suas estruturas e seus modelos de gestão. Processos e fatores negativos podem surgir nas relações a ponto de não compensar os investimentos realizados pelas empresas participantes. Diante disso, se realmente as redes proporcionam benefícios e competitividade, por que algumas empresas se desvinculam delas? Quais as razões que levam a esta retirada? Por que elas saem? A resposta a essas perguntas é justamente o objeto que motiva este estudo e desafia a pesquisa sobre este tema.

1.1 Definição do problema de pesquisa

A estruturação de relacionamentos interorganizacionais tornou-se uma das alternativas para as empresas terem maior competitividade no mercado em que atuam. Essa estratégia é considerada um mecanismo de coordenação das atividades organizacionais, e surge como resposta frente aos complexos desafios impostos pelo mercado. As parcerias tomam suas formas na tentativa de diminuir a vulnerabilidade das empresas que reconhecem suas limitações em agir isoladamente (SENGE *et al.*, 2007) e em aumentar seu poder de barganha e firmar posição no mercado em relação a seus concorrentes.

Segundo Verschoore e Balestrin (2008), o propósito central das redes é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala sem perder a flexibilidade por parte das empresas associadas. Entretanto, cooperar com demais empresas parceiras através de redes, requer investimentos, tempo e recursos para sua implementação. Além disso, demanda comprometimento das empresas parceiras para a manutenção de seu sistema de gestão, capital social, e geração dos benefícios esperados.

De certa maneira, uma vez formadas as redes de cooperação, elas 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 (SCHERER, 2007). Como tal, as redes de cooperação necessitam de investimentos e recursos para se manterem, tal qual uma organização individual, para que assim possam gerar os benefícios e ganhos as empresas integrantes do empreendimento conjunto (as redes).

Nesse sentido, a gestão de uma rede interorganizacional, segundo Hibbert, Huxham e Smith Ring (2008), refere-se a uma série de processos e práticas realizadas por um conjunto de indivíduos, focada tanto na definição da direção a ser tomada por uma entidade interorganizacional quanto na alocação e implementação de recursos para alcançar esses fins. Infelizmente, nem sempre os participantes de uma rede compreendem a necessidade de estabelecer uma estrutura de gestão para a entidade cooperativa, não criando meios para efetivamente alcançar os objetivos propostos. Conforme Verschoore (2006), isso faz com que a rede muitas vezes seja vista como uma “tábua de salvação” para a superação de dificuldades e solução para as crises enfrentadas pelas empresas integrantes, sem os esforços gerenciais esperados para o alcance dos resultados.

Sydow (2006) ressalta que, comparada com as organizações individuais, a gestão de redes de organizações implica em mudanças significativas nas funções e papéis da gestão tradicional. 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 implementar estratégias coletivas, que atendam aos interesses dos participantes nos distintos ramos de atividade e áreas de negócio.

Outra dificuldade enfrentada pelas redes é a inflexibilidade de atuação em relação à área geográfica, ou seja, a inobservância das peculiaridades de cada região, onde as necessidades e exigências dos clientes podem ser diferentes. Associado a isso, a vantagem de pertencer a uma rede tende a se extinguir com o tempo e somente o diferencial de pertencer a uma rede não é mais suficiente para lhe garantir a sustentabilidade (PEREIRA, 2005).

Dentre outros motivos, Sadowski e Duysters (2008) colocam que o fracasso da aliança em redes tem sua origem em uma parceria mal gerida, em que não há confiança e motivação entre os parceiros envolvidos. Outros fatores também estão envolvidos nesse processo, como problemas na transferência de conhecimento entre os parceiros (YAYAVARAM e AHUJA, 2008), falta de confiança e aprendizagem (PARAST e DIGMAN, 2008), comprometimento (CASTRO, BULGACOV e HOFFMANN, 2011), assimetria de informação (VENTURINI, 2008), custos da cooperação (ADLER e KWON, 2002) e falta de geração de valor AHOLA (2009).

O que se pretende destacar é que, se uma empresa sai de uma rede, houve um problema na relação, pois este tipo de empreendimento (a rede) não é formatado para que as empresas saiam, a não ser que ela tenha um prazo determinado de existência, o que não é o foco deste estudo. Os aspectos anteriormente destacados podem estar entre esses problemas, e são alguns pontos a serem considerados para que as empresas participantes tomem a decisão de fazer parte de uma rede interorganizacional.

Nessa perspectiva, evidencia-se que diversos aspectos interferem na *performance* de redes interorganizacionais, podendo esta, não gerar os benefícios e vantagens às empresas participantes. O resultado disso é a desistência de algumas organizações participarem do processo associativo do qual faziam parte e causando, em alguns casos, o término da rede. O que poderia ser apenas uma retomada à sua forma inicial, pode se transformar num grande tormento para redes e empresas associadas (LIMA, 2007).

Neste sentido, visando contribuir com a formação e o desenvolvimento de redes interorganizacionais, este estudo será orientado pelo seguinte problema principal de pesquisa:

“Por que as empresas saem das redes?”

1.2 Objetivos

O trabalho foi realizado tendo os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é identificar os motivos que levaram as empresas sair das redes interorganizacionais das quais participavam.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar a percepção dos presidentes de redes sobre a saída de empresas;
- b) Verificar as percepções e perspectivas dos empresários ao optaram entrar, e depois, por que saíram da rede;
- c) Realizar uma comparação entre as respostas dos presidentes das redes e dos empresários que saíram;
- d) Elaborar um modelo de análise dos motivos da saída de empresas de redes.

1.3 Justificativa ao estudo do tema

As transformações econômicas estão provocando diversas modificações na maneira como os negócios são estruturados e gerenciados. Nesse contexto, as redes interorganizacionais têm sido uma opção para empresas atuarem e competirem no mercado. Esta estratégia tem proporcionado benefícios e vantagens às empresas, que vislumbram o crescimento no âmbito empresarial. Para Rosenfeld (1997, p. 9), “redes interorganizacionais são atividades colaborativas de negócio realizadas por distintos atores, usualmente pequenos grupos de firmas, no intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas”.

Alguns dos principais objetivos das empresas que formam redes entre si estão no aumento no poder de barganha com fornecedores, na inserção de novos produtos ao mercado mais rapidamente, no alcance de economias de escala, na redução de barreiras comerciais e legais, na legitimidade e reputação das empresas, no compartilhamento dos custos de comunicação e marketing, e dos riscos, na partilha de competências complementares e nos ganhos comuns (LAMB, HAIR e McDANIEL, 2008; NGOWI, 2007; PESÄMAA, 2007), no acesso ao conhecimento e à aprendizagem e no desenvolvimento de capacitações (CHAIKITURAJAI e TANG, 2010).

Diante desse arcabouço de possibilidades de ganho, acredita-se que seja improvável que uma empresa venha a sair da rede. Porém, em alguns casos, verifica-se que é exatamente isso o que ocorre. Para Wegner (2011, p.19), “tais resultados encobrem o fato de que a cooperação demanda esforços de constituição, coordenação e manutenção”. Também se pode verificar na literatura sobre redes que a maioria dos estudos, com algumas ressalvas, justifica e exalta a formação de redes interorganizacionais e, no entanto, observa-se diferença na prática, pois em alguns casos as redes não conseguem gerar os diferenciais anteriormente mencionados e maior competitividade aos seus integrantes. Isto talvez esteja relacionado com o percentual de redes que encerram suas atividades sem alcançar os objetivos propostos.

Estudos como o de Sheng-yue e Xu (2005) mostram que a taxa de falência de redes é superior a 50%. No estudo realizado por Toigo e Alba (2010), no Estado do Rio Grande do Sul, que avaliou uma relação entre redes criadas e encerradas, esse percentual não foi tão alto. Os referidos autores verificaram de um total de 41 redes criadas desde o ano de 2000, apenas 26 continuam ativas.

Lima (2007) coloca que a pesquisa acadêmica tem se proposto de maneira proeminente a analisar o sucesso de arranjos cooperativos, mas há poucos estudos preocupados em compreender os motivos que levam muitas empresas desistirem da cooperação ou que levam muitos desses arranjos ao fracasso. Para Sadowski e Duysters (2008) pouco se sabe a respeito de falha ou insucesso de arranjos estratégicos. Chen (2010) corrobora com o assunto afirmando que é limitado o conhecimento sobre quais esforços, e quando e como eles são susceptíveis de conduzir ao bom desempenho de alianças colaborativas. Observa-se então, que esse assunto ainda não foi compreendido, e merece assim, mais estudos e atenção, e justifica o presente estudo.

Além disso, encontrar as razões da saída de empresas parceiras na cooperação pode ajudar a amenizar problemas e dificuldades que surgem no processo de formação e no desenvolvimento de redes, que impossibilitam o alcance das metas e objetivos estipulados e, assim, melhorar gestão e estrutura das redes, preenchendo cada etapa do seu desenvolvimento.

A partir do conhecimento desses motivos, pode-se reavaliar aspectos importantes desde o processo de contatos iniciais e seleção dos parceiros até a gestão dos relacionamentos interorganizacionais, propondo melhorias para a possível minimização dos problemas desta natureza. A análise dos relacionamentos interorganizacionais pode ser realizada considerando tanto o ator como o contexto. Quando vista como um ator, uma rede é uma entidade que pode ser analisada de forma independente. Por outro lado, uma rede é sempre constituída por entidades menores, as organizações, de modo que podem ser vistas como um ambiente

circundante, ou seja, passivo no contexto (ALVES *et al.*, 2010).

O desafio inicial da gestão dos relacionamentos interorganizacionais está associado à obtenção de informações sobre competências requeridas, necessidades, confiabilidade e demais atributos dos parceiros potenciais. Essa é uma dificuldade que impera sobre as estruturas de governança das redes, e possíveis disfunções oriundas dessa decisão, tanto para as empresas, como para as redes, poderiam ser evitadas, ou ao menos, amenizadas. Trata-se de contratos, questões legais, normas, obrigações e direitos, que, quando desfeitos, geram desconforto e mudanças estruturais para ambos os lados (LIMA, 2007).

As interações proporcionadas pelas ações colaborativas entre empresas são caracterizadas por múltiplas dimensões, incluindo a decisão conjunta na administração, recursos combinados (THOMSON e PERRY 2006; CHEN 2008) e troca de informações e competências, proporcionando maior eficiência, flexibilidade, inovação, adaptação local, além da melhora nos laços comunitários (CHEN, 2010). Já ao se buscar compreender os motivos e problemas que levam a saída das empresas da rede, poder-se-ia otimizar tais fatores e os estímulos aos contatos e trocas entre os atores, além de reduzir perdas de investimentos realizados, conhecimentos, capacidades, tecnologias e demais ativos circundantes na rede. Os contatos que os atores estabelecem levam ao desenvolvimento de seu capital social, criando fluxos informacionais e a combinação de conhecimentos sobre o mercado, estratégias, concorrentes, tecnologias e processos, que podem ser utilizados em benefício das empresas envolvidas e potencializar o desempenho (WEGNER, 2011).

De uma maneira geral, partindo da verificação de que há um grande número de empresas que desistem das atividades de cooperação, diagnosticar os motivos que levam uma empresa a sair da rede à qual pertencia poderia contribuir em todas as etapas de desenvolvimento das redes interorganizacionais. Envolveria desde a criação de seu estatuto, formalização de aspectos jurídicos, regulamentos e seleção de seus associados, chegando, até mesmo, na análise de empresas que destoam do processo, seja por insatisfação ou outro motivo, criando a possibilidade de se efetuar sua retirada de maneira menos conturbada para ambas as partes.

1.4 Estrutura do trabalho

Diante do objetivo de identificar os motivos que fazem com que as empresas desistam do processo de cooperação e saiam das redes das quais participavam, o presente trabalho está estruturado em cinco capítulos e cinco etapas conforme a Figura 1.

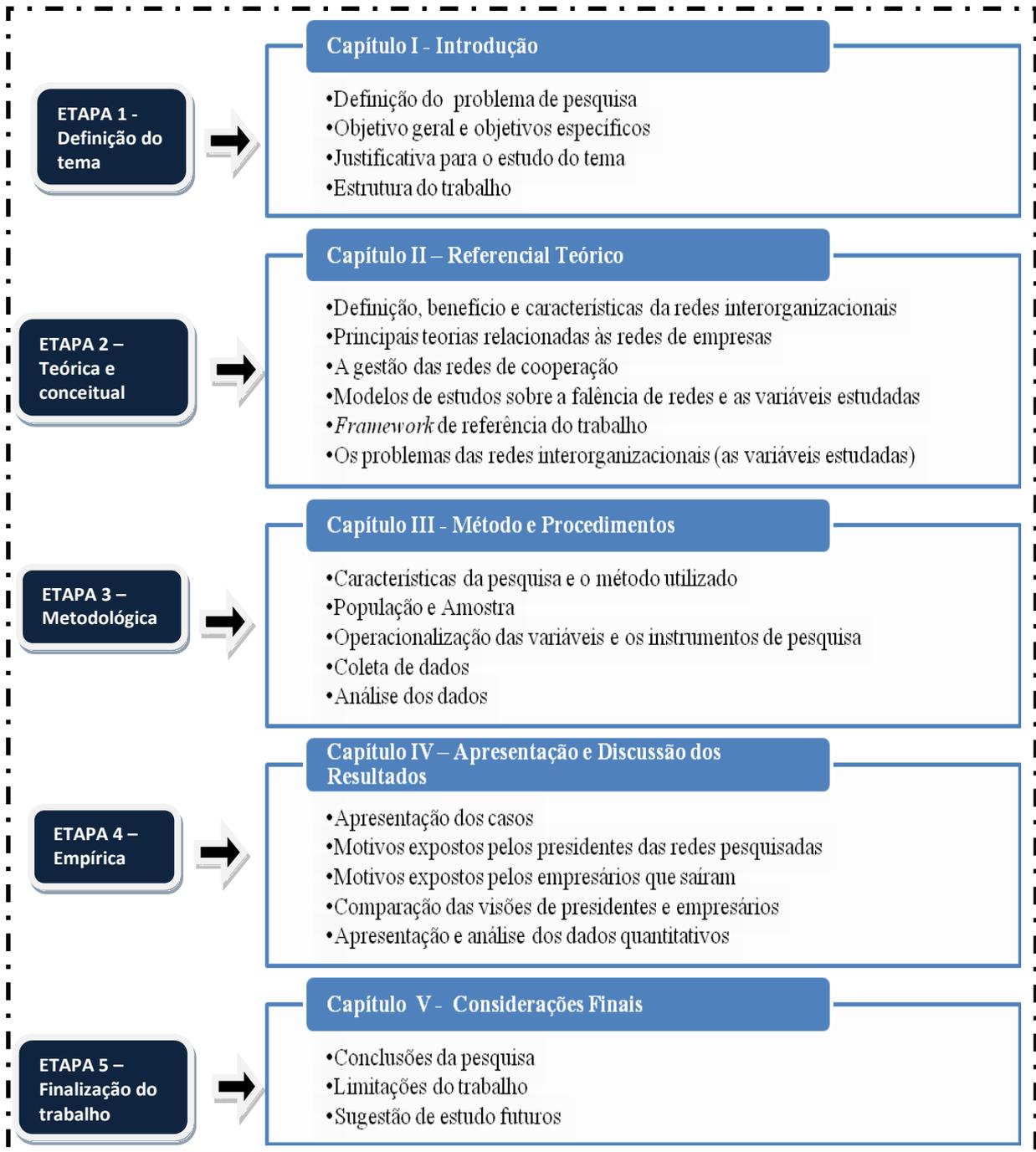


Figura 1: Estrutura da Dissertação

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Capítulo 1 refere-se à introdução do trabalho, que contém a definição do problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), a justificativa e importância de estudo do tema

e a estrutura do presente trabalho. No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico que serviu como base para o desenvolvimento dessa dissertação. Nele, foram abordados diferentes aspectos. Primeiramente, apresentam-se os principais conceitos e características relacionadas às redes interorganizacionais, abordando questões relativas aos benefícios de estar associado às redes. Logo após aborda-se as principais teorias que alicerçam o tema, e em seguida apresenta-se aspectos relacionados à gestão das redes. Estudos recentes referentes à falência de redes são também apresentados e descritos no capítulo, com os quais destaca-se os problemas que podem ocorrer no processo associativo em redes. Por fim, chega-se ao *Framework* de referência do estudo, onde são colocados os possíveis motivos que levam as empresas a saírem das redes das quais participam, objeto de estudo desta pesquisa. Esta é a segunda etapa da dissertação, fundamental para suporte e sequência do trabalho.

Conforme se pode verificar na Figura 1, a terceira etapa da pesquisa envolve os procedimentos metodológicos para a elaboração da dissertação, que compõem o terceiro capítulo. Neste são apresentados aspectos relativos a caracterização da pesquisa, estratégia para desenvolvimento do trabalho, população, instrumentos de pesquisa, coleta e análise de dados. O quarto capítulo compreende a etapa de descrição e discussão dos resultados. Nesta etapa são colocados aspectos relativos à percepção dos pesquisados quanto aos motivos da saída de empresas da rede. Por fim, no capítulo 5 são expostas as considerações finais do trabalho, envolvendo as conclusões, limitações do trabalho e sugestão de estudos futuros.

CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Buscando alicerçar este estudo e realizar o desenvolvimento de uma base teórica adequada à problemática deste trabalho, este capítulo serve como sustentação para o desenvolvimento do trabalho, possibilitando a comparação dos aportes teóricos com os resultados empíricos encontrados na presente pesquisa.

2.1 Redes Interorganizacionais: conceitos, características e benefícios

A conceituação de redes interorganizacionais vem sendo trabalhada há tempo. Na década de 90, Oliver (1990, p. 241) caracterizou-as como sendo “as transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de organizações em seus ambientes”. Segundo Ohmae (1994), nestes mercados incertos é melhor não ir sozinho. Já para Castells (2000), as redes são uma nova forma organizacional, que surgiu a partir da adaptação das organizações industriais, a fim de lidar com a incerteza causada pelo ritmo das mudanças. 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”.

Uma parcela da literatura entende que as relações interorganizacionais são, inicialmente, motivadas pela busca de eficiência econômica e podem ser vistos como forma de negociação, na qual cada organização procura maximizar sua vantagem na obtenção e na alocação de recursos que são fundamentais para sua sobrevivência (FRANCO, 2007). Para muitas empresas, as redes são uma estratégia empreendedora vista como um requisito para se manter no mercado, que gera uma vantagem competitiva e poderá futuramente agregar valor à

empresa, ou seja, algumas empresas não conseguem sobreviver sem estarem inseridas e obtendo os benefícios das redes.

As redes de empresas como uma configuração estrutural mais moderna e dinâmica, podem ser definidas como acordos duradouros entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços (GULATI, 2007). A diversidade de abordagens pertinentes ao estudo das redes interorganizacionais ressalta seu caráter interdisciplinar e complexo (OLIVEIRA, REZENDE e CARVALHO, 2011).

As redes entre empresas 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; BARRINGER e HARRISON, 2000; SENGE *et al.*, 2007). Ao serem desenvolvidas, as redes inter-organizacionais podem criar valor para as empresas que se comprometem, e elas visam uma complementaridade entre as partes envolvidas. Ao formar as alianças, as empresas reúnem recursos significativos pelas capacidades de cada empresa (IRELAND, HITT e VAIDYANATH, 2002). Estar em rede permite potencializar os conhecimentos, competências e habilidades de cada empresa e aumentar as oportunidades coletivas.

Quanto à formação de uma rede interorganizacional, Gulati e Gargiulo (1999) colocam que se dá pelas diversas configurações verticais ou horizontais desenvolvidas pelas empresas que formam relacionamentos. Ressalta-se que há distinção entre redes horizontais e verticais sendo que, neste estudo, o foco dado e estudado foi com relação as do nível horizontal, que englobam empresas de um mesmo setor, as quais permanecem legalmente independentes e cooperam em aspectos predefinidos (WEGNER e PADULA, 2010). Em muitos casos, a formação de alianças estratégicas envolve empresas que disponibilizam recursos complementares para suprir necessidades técnicas e de mercado. Nessa relação, há a troca de ativos tangíveis e intangíveis, o que gera novas competências e leva os agentes a um estágio de desempenho superior, inacessível até então (ZAWISLAK, 2000).

A decisão de criar uma aliança estratégica ou rede interorganizacional, de acordo com Keil (2000), é avaliada sob a ótica de duas questões principais: os fatores que afetam a taxa de formação de alianças estratégicas e os motivos para a formação de alianças. Sobre a questão da motivação para alianças estratégicas Bairner e Darby (2001) e Friedman e Mason (2004) colocam que as organizações participantes da rede, embora possuam as suas metas e resultados próprios, irão trabalhar juntas para alcançar um objetivo mútuo, do qual todas as

partes envolvidas lucrarão.

Um objetivo das redes de cooperação entre empresas é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo, por meio de uma estrutura dinâmica, que utilize ações uniformizadas, descentralizadas, e que evitem que as empresas envolvidas percam sua flexibilidade (BALESTRIN, VERSCHOORE e REYES Jr, 2010). De maneira específica, Pesämaa (2007), em seus estudos, aponta como benefícios de atuar em redes, o desenvolvimento da legitimidade e aumento da reputação das empresas, fazer parte de um grupo especializado, maior facilidade de obter financiamentos e o fato de se poder compartilhar e complementar recursos e competências.

As redes interorganizacionais viabilizam diversas ações, como compartilhar os riscos associados aos negócios entre todos os participantes (EBERS, 1997; SADOWSKI e DUYSTERS, 2008), racionalização de recursos, com a partilha dos custos das atividades de marketing e comerciais (MPOYI, 2003; LAMB, HAIR e MCDANIEL, 2008), a transferência de conhecimento, menores custos transação que se traduzem em ganhos econômicos (IRELAND e WEBB, 2007) e a possibilidade de reduzir barreiras comerciais e legais (GLAISTER e BUCKLEY, 1996).

Em linhas gerais, atuar em redes é uma estratégia relevante para expandir a cobertura de mercado, criar economias de escala, reduzir os riscos e custos, aprender novas habilidades e tecnologias, facilitar o compartilhamento de recursos, além de, na visão de Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), melhorar relacionamentos com empresas do setor, ter acesso a diferentes recursos e melhorar o relacionamento com fornecedores.

Nota-se assim, que as redes interorganizacionais são configurações que permeiam as empresas tanto na oferta de produtos quanto na prestação de serviços, se fazendo presentes nas negociações, acordos e na rotina das mesmas, bem como possibilitam ganhos além das tradicionais fontes de vantagens para obterem êxito frente à intensa competição e em face da importância da inovação.

2.2 A gestão das redes de cooperação

Relacionamentos de empresas em rede requerem permanente atenção e ação gerencial (EBERS e GRANDORI, 1999) e os gestores devem estar preparados para analisar e reavaliar as relações interorganizacionais existentes. Verschoore (2004) acrescenta que a gestão das

redes de empresas é de suma importância e traz consigo dificuldades relacionadas principalmente à heterogeneidade dos envolvidos. “A organização formada para sustentar a formação e o crescimento das redes deve ser capaz de lidar com um conjunto amplo de expectativas, objetivos e estilos de administração dos associados” (VERSCHOORE, 2004, p. 37). No limite, a gestão de uma rede terá como objetivo perpetuar o arranjo interorganizacional, o que somente será possível à medida que os empresários percebam a participação da rede como positiva e necessária para suas empresas (WEGNER, 2011).

A gestão das redes interorganizacionais é uma atividade que precisa se preocupar em desenvolver e oferecer serviços e habilidades que tornem as empresas mais competitivas. Estes aspectos referem-se aos benefícios provindos desse tipo de associação citados anteriormente no tópico 2.1. No entanto, para tal fim, a rede necessita de práticas e mecanismos que são utilizados para facilitar o preparo e condução do trabalho conjunto. Conforme Wegner (2011) estas práticas dizem respeito à organização e eficiência das atividades, incluindo o planejamento, a aprendizagem, a comunicação e a avaliação. Diante disso, este tópico foca, primeiramente, as questões de formação e desenvolvimento de redes, e em seguida estes aspectos referentes à gestão das redes.

2.2.1 A dinâmica da formação e do desenvolvimento de redes de empresas

A formação e o desenvolvimento de redes de empresas é marcada por etapas, que implica em 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), aumentando a importância da gestão. Estudos como os de Ceglie e Dini (1999) e Child (2001) falam sobre essa questão, abordando as etapas desse processo. Wegner (2011) descreve que, em geral, a constituição de redes de empresas passa por uma etapa de contatos iniciais e seleção de potenciais integrantes, na qual as empresas são convidadas a conhecer a proposta e integrar o grupo em estruturação. A etapa seguinte, de formatação, envolve o estabelecimento de mecanismos legais e regulamentos capazes de mediar contratualmente a relação cooperativa e servindo como um estímulo à cooperação. Nessas duas etapas iniciais, geralmente, há a identificação de problemas e dificuldades comuns e a visualização de oportunidades conjuntas.

O desenvolvimento do grupo é caracterizado pela criação de equipes de trabalho e elaboração de planejamento estratégico, como guia de ações e fortalecimento da cooperação.

Para Wegner (2011, p.32), nessa etapa “surge á necessidade de criar mecanismos de governança e estabelecer práticas de gestão, sem as quais dificilmente os objetivos serão alcançados”, bem como são condicionadas as normas e regras de conduta. Quando a rede atinge maturidade e capacidade de autogestão (etapa de consolidação), ela já realiza diversas ações colaborativas e está estruturada para ampliar o número de participantes. A figura 2 representa estas etapas genéricas da formação de uma rede interorganizacional e os “acasos” que podem ocorrer durante sua evolução.

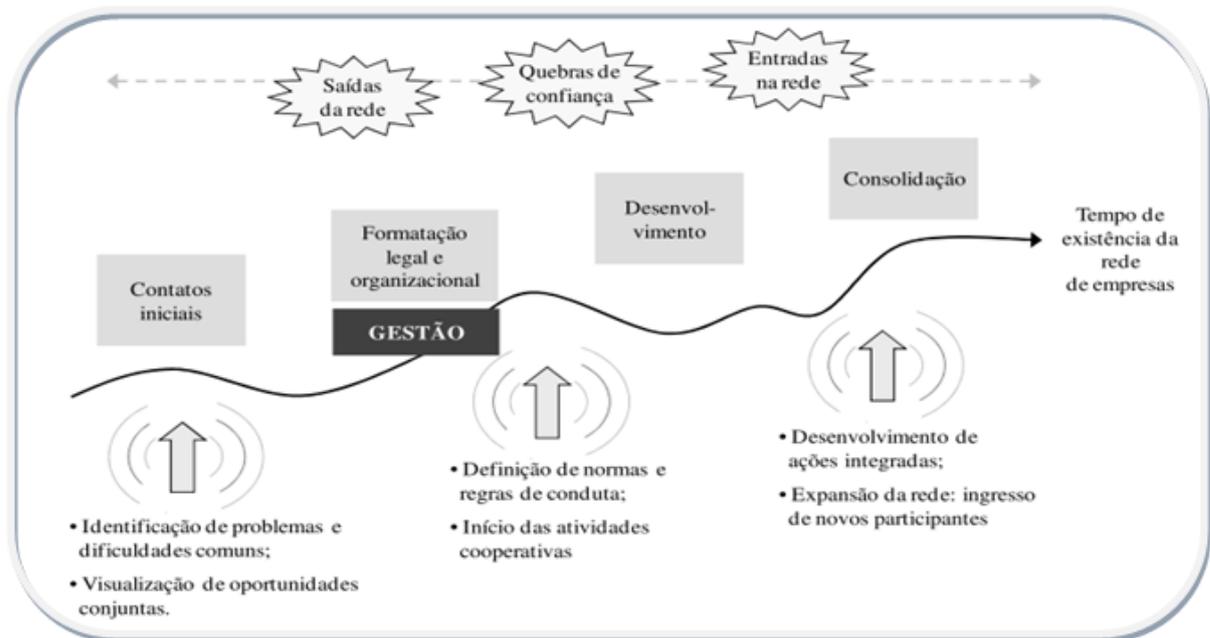


Figura 2: Formação e dinâmica das redes interorganizacionais

Fonte: Wegner (2011)

Para Sydow (2004) o desenvolvimento de redes de empresas não deve ser tomado como um modelo linear por que ocorrem eventos no decorrer de sua evolução que a tornam não linear. Como exemplo, Wegner (2011) coloca que, quando organizações deixam a rede ou novas organizações unem-se a ela ou ocorrem quebras de confiança, mudanças fundamentais podem ocorrer na estrutura da rede, nos resultados ou até mesmo no ambiente relacional.

No Brasil, especificamente no estado do Rio Grande do Sul, através de um programa específico denominado Redes de Cooperação, cuja operacionalização teve início no ano de 2000, o governo incentivou a geração de redes interorganizacionais, oportunizando às empresas uma nova alternativa de promover seu desenvolvimento. A concepção de um programa de fomento à cooperação entre organizações foi originado com a percepção, em primeiro lugar, de que a integração constitui-se em uma das alternativas viáveis de

crescimento e, em alguns casos, até de sobrevivência de empresas de pequeno porte, e, em segundo lugar, de que, sem um apoio institucional efetivo de uma terceira parte independente, a cooperação interorganizacional almejada não ocorreria (VERSCHOORE, 2003).

A ideia central é reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante (VERSCHOORE, 2003). A formação de uma Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis, ou no mínimo, mais difíceis de serem alcançadas. Às empresas integradas é estendida a possibilidade de reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a idéia de que o todo é maior que a soma das partes. As redes constituídas são administradas democraticamente, permitindo a participação direta de todos nas decisões estratégicas e distribuindo simetricamente os benefícios entre os participantes.

Neste programa destaca-se a participação do agente externo (consultor designado pelo programa público) nas atividades da rede. Nas etapas anteriores ao lançamento da rede, há um acompanhamento mais intensivo por parte do agente externo, em especial no convite aos interessados em aderir ao projeto e na formalização jurídica do grupo. O lançamento caracteriza-se como um evento que marca a apresentação da rede para clientes, fornecedores, parceiros e comunidade em geral (WEGNER, ZEN e ANDINO, 2008). Após o lançamento da rede, os integrantes são estimulados a desenvolver as atividades com maior independência do consultor externo, embora este continue assessorando a rede em atividades de organização, planejamento e expansão.

Já com o “amadurecimento” da rede ocorre a suspensão das atividades desenvolvidas pelas universidades conveniadas centradas na figura desse consultor e assim, a perda do apoio do programa público. Como consequência, as redes deixam de ser assessoradas e precisam desenvolver suas atividades sozinhas (WEGNER, ZEN e ANDINO, 2008).

2.2.2 Desenvolvimento conceitual da capacidade de gestão das redes

Redes de empresas podem ser vistas como uma alternativa possível para obter os recursos necessários que estão fora dos limites da empresa (DAS e TENG, 2003). A estruturação de redes de empresas envolve os sistemas de governança (PROVAN E KENIS, 2007) que trata de aspectos formais de estruturação e dos processos de decisão na rede, e as

práticas de gestão da rede que se referem a uma série de processos e práticas realizadas por um grupo de indivíduos, focados na alocação e implementação de recursos, e definição da direção a ser tomada na rede (HIBBERT, HUXHAM, e SMITH-RING, 2008), os quais permitem que os objetivos sejam atingidos e as empresas participantes melhorem seu desempenho individual (WEGNER, 2011). Como tal, a gestão de uma rede é uma capacidade dinâmica e um domínio estratégico fundamental, e permite à organização alterar a sua base de recursos (SCHILKE e GOERZEN, 2010).

A respeito da gestão de redes de empresas, Ritter e Gemunden (1998) acrescentam à ideia de funções direcionadas entre os atores de uma rede, uma delas seria o encaminhamento. Esta função refere-se à identificação e conquista de novos parceiros que tragam potencial de contribuição para rede, que possuam recursos capazes de gerar valor na relação e estejam dispostos a partilhá-los (SHIPILOV, ROWLEY e AHARONSON, 2006). Estes autores também destacam o perfil adequado dos potenciais parceiros para se adaptar à cultura cooperativa e às estratégias da rede.

Em seu influente trabalho, Teece, Pisano e Shuen (1997) elaboraram tipos distintos de rotinas que constituem a capacidade dinâmica da gestão de redes. Especificamente, eles enfatizam a importância da coordenação, da aprendizagem e da reconfiguração. Rotinas de coordenação visam alocação de recursos, atribuindo tarefas e atividades de sincronização. Rotinas de aprendizagem dizem respeito ao processo de geração de novos conhecimentos e construção de um novo pensamento. O último aspecto, a reconfiguração, eles dividiram em dois elementos: detecção e transformação. Rotinas de detecção envolvem a digitalização, a pesquisa e a exploração de novas oportunidades. Rotinas de transformação objetivam efetuar os ajustes necessários para reformular o negócio existente. Juntos, estes quatro tipos de rotinas organizacionais são propostas para ser a chave de mecanismos pelos quais as organizações realizam uma mudança efetiva em suas bases de recursos, e são dimensões da capacidade de gestão de alianças de empresas (SCHILKE e GOERZEN, 2010).

Em seus estudos, Schilke e Goerzen (2010) sustentam a necessidade de rotinas de coordenação interorganizacional com três argumentos. Primeiro, a existência de dependências entre parceiros produz uma necessidade de coordenação. Por exemplo, recursos interdependentes e dispersos por vários atores em diferentes organizações precisam ser harmonizados através da coordenação interorganizacional. Outra possibilidade é que essas diferenças tornem a gestão da cooperação extremamente complexa, em razão da necessidade de buscar consenso ou objetivos comuns entre empresas diferentes. O perfil das empresas que formam a rede ou o número de empresas componentes, pode acarretar a impossibilidade de

gerar benefícios, visto que não há sinergia suficiente para que sejam atingidos resultados superiores aos custos de cooperar (PEREIRA *et al.*, 2010).

Segundo, parceiros de aliança raramente prosseguem um objetivo comum da aliança de forma autônoma, criando assim a necessidade de conciliar os interesses de todas as partes através de mecanismos de coordenação. Em terceiro lugar, a necessidade de coordenação interorganizacional pode também ser atribuída ao fato de que os parceiros da aliança não têm automaticamente todas as necessárias informações para alinhar suas ações com as atividades de seus parceiros, e assim harmonizá-las para alcançar os objetivos da aliança mútua. Consequentemente, coordenação interorganizacional é uma tarefa importante de gestão da aliança (GOERZEN e BEAMISH, 2005) e é formalmente definida como a medida de rotinas para organizar as atividades e recursos com o parceiro da aliança (GULATI, LAWRENCE e PURANAM, 2005).

O potencial de aprendizado interorganizacional é a transferência de conhecimento além das fronteiras organizacionais (DYER e NOBEOKA, 2000) e é considerado uma das principais vantagens da estratégica de redes (GOERZEN e BEAMISH, 2005). No estudo realizado por Balestrin, Vargas e Fayard (2008) eles verificaram que as redes são um espaço para troca de experiências e conhecimentos e elas podem auxiliar com “práticas específicas de gestão, como a promoção de encontros, palestras e seminários, onde os empresários têm contato uns com os outros, podem estimular a aprendizagem e a inovação” (WEGNER, 2011, p. 64). No entanto, destaca-se, aqui, sua relação com a gestão à medida em que as empresas diferem consideravelmente em suas rotinas para aprendizagem interorganizacional (MARTIN e SALOMON, 2003). Algumas empresas podem saber mais do que outras quando interagem através de redes interorganizacionais e, nesse aspecto, a gestão exerce papel relevante para limiar tal situação.

Quanto às rotinas de detecção, elas permitem à organização compreender o ambiente e identificar exigências do mercado e novas oportunidades para a obtenção de recursos, sendo considerados fatores críticos para o sucesso da aliança (PARK, CHEN e GALLAGHER, 2002). Em outro sentido, as alterações do contrato, as flutuações com o pessoal relacionado à rede, ou alterações nos mecanismos relacionados com a governança, caracterizam as rotinas de transformação e a outra dimensão da capacidade de gestão de uma rede (SCHILKE e GOERZEN, 2010). Estes aspectos apresentados acrescentam novos prismas às clássicas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Em um estudo realizado no Brasil, especificamente no estado do Rio Grande do Sul, Verschoore (2006) realizou uma análise da gestão de redes interorganizacionais e identificou

cinco atributos considerados relevantes. O primeiro deles denominado de mecanismos sociais, refere-se à organização das redes contribuindo para fortalecer as relações entre os agentes, e a geração e a ampliação de seus elementos constitutivos. Os aspectos contratuais, segundo atributo identificado e assim denominado pelo autor, inclui aspectos formais que une o arranjo de empresas e estabelece as regras e normas básicas de funcionamento.

O terceiro aspecto essencial da gestão de redes identificado por Verschoore (2006) é a capacidade de motivar as partes envolvidas, denominado motivação e comprometimento. Este fator define-se como “a percepção da importância do ativo envolvimento nas decisões e ações da rede e o estímulo individual decorrente da compreensão dos benefícios da cooperação” (VERSCHOORE, 2006, p. 99).

O quarto atributo da gestão das redes de cooperação, conforme a concepção do autor, é a capacidade delas possibilitarem a integração dos atores com flexibilidade. Isto poderia ocorrer, por exemplo, pela diversificação organizacional com a introdução de novas linhas de produtos. Por fim, o último atributo que ele identificou foi chamado de organização estratégica e “diz respeito à delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência para alcançá-los eficientemente de forma coletiva” (VERSCHOORE, 2006, p.101).

Neste tópico, foram descritos, fundamentalmente, aspectos importantes da formação, desenvolvimento e gestão de redes, com o detalhamento das funções, rotinas e atributos de gestão. Esses aspectos são considerados para elaboração do modelo proposto na sequência deste trabalho. A tabela 1 resume as ideias centrais e contribuições deste tópico para os objetivos deste estudo.

Tabela 1: Construção do Processo Cooperativo em Redes Horizontais

(continua)

Aspectos abordados	Ideias centrais	Implicações para o estudo	Principais autores pesquisados
Etapas da formação e desenvolvimento das redes	A constituição de redes passa geralmente pelas etapas de contatos iniciais e seleção de potenciais integrantes que tem o objetivo central de reunir empresas com interesses comuns, formatação, desenvolvimento e consolidação.	Reconhecer que as expectativas dos participantes em relação ao que a rede pode lhes proporcionar tende a ser diferente com o passar do tempo, e que ocorrem eventos (acasos) no decorrer de sua evolução que a tornam não linear.	Ceglie e Dini (1999); Child (2001); Verschoore (2003); Sydow (2004); Wegner <i>et al.</i> (2008); Wegner (2011).
Gestão das redes	Processos e práticas realizadas pela rede para alocação e implementação de recursos a partir da coordenação,	Neste estudo a gestão da rede será analisada pelas dificuldades e problemas que ocorrem no processo e tornam a gestão	Teece, Pisano e Shuen (1997); Hibbert, Huxham, e Smith-Ring (2008);

	aprendizagem, detecção de oportunidades, transformação e outros atributos relevantes para o alinhamento estratégico, alcance dos objetivos e melhora do desempenho das empresas.	complexa, visando identificar as possíveis falhas na relação entre os atributos da gestão e os resultados obtidos desde o início da rede.	Schilke e Goerzen (2010); Wegner (2011).
Funções, rotinas e atributos de gestão	São direcionados ao relacionamento entre os atores e constituem a capacidade dinâmica das redes, atribuindo tarefas e atividades de sincronização, para o aprendizado, a adequação ao ambiente e o fortalecimento das relações entre os agentes.	Contribuem para o entendimento da gestão e desempenho das redes, e as dificuldades inerentes por meio dos elementos destacados pela literatura: seleção e ordenação dos integrantes, aspectos contratuais, laços sociais, trocas, comunicação, planejamento e organização estratégica, motivação e comprometimento e alcance das metas.	Teece, Pisano e Shuen (1997); Ritter e Gemundem (1998); Verschoore (2006); Pereira <i>et al.</i> (2010); Wegner (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3 Modelos de estudo e as variáveis chaves estudadas

No que tange a busca de estudos sobre os motivos que levam as empresas a saírem da rede a qual pertenciam, este tópico aborda alguns estudos e modelos sobre a formação, o desenvolvimento, a gestão e a falência de redes interorganizacionais, visando identificar os problemas que ocorrem nas redes para complementar o alicerce teórico anterior. O trabalho focou nos artigos publicados no período de 2006 a 2011, em virtude deles englobarem as mudanças e possíveis novas variáveis sobre o assunto em questão. Alguns modelos e estudos que identificaram variáveis chaves e problemas relativos às relações interorganizacionais são descritos a seguir.

Destaca-se que o tipo de redes ou relações estudadas no modelos seguintes podem diferir do tipo de rede que está sendo analisada no presente trabalho. No entanto, as dificuldades e problemas encontrados nestes trabalhos servem como indicadores para o problema de pesquisa e objeto de estudo dessa dissertação.

2.3.1 Estudo de Sadowski e Duysters (2008) das razões do término de alianças estratégicas

Sadowski e Duysters (2008) em seus estudos procuraram lançar luz sobre algumas causas específicas de falência de alianças entre empresas. Eles examinaram o término de alianças estratégicas de tecnologia utilizando três categorias de análise: contingências externas inesperadas, a rivalidade interfirmas e problemas de coordenação (complexidade de gestão da rede).

Os referidos autores caracterizaram contingências externas como problemas de alinhamento às condições do ambiente, tais como mudanças no ambiente tecnológico ou comercial. Neste caso a habilidade em alterar a configuração da aliança para se ajustar ao ambiente em mudança é fundamental, caso contrário pode levar ao descontentamento das empresas parceiras, levando-as a saírem do processo associativo, e até levar à falência da rede.

Com relação à rivalidade entre as empresas os autores relacionaram o sucesso (ou fracasso) de uma aliança estratégica com o processo de alinhamento coletivo, por exemplo, à eficiência da dinâmica das estratégias, ao equilíbrio dos interesses e prioridades dentro da rede. Como as empresas parceiras permanecem independentes em redes interorganizacionais (em contraste com a fusões e aquisições), o equilíbrio dos interesses e antecedentes das empresas parceiras envolvidas torna-se central (SADOWSKI e DUYSTERS, 2008). Às alianças entre empresas estão relacionados conceitos como equilíbrio complementar, benefícios mútuos, harmonia e dependência (Douma *et al.*, 2001).

Sadowski e Duysters (2008) apontam que à medida que as empresas envolvidas em uma aliança estratégica diferem em relação ao posicionamento de mercado, estrutura organizacional ou estilo de gestão, é necessária uma contribuição mais equilibrada e contínua dos parceiros com a aliança. Esta contribuição deve estar enraizada na estratégia das empresas e requer compromisso, capacidade financeira e confiança. Contribuições desiguais aumentam a chance de término inesperado de uma aliança estratégica.

Para aplicação deste modelo de estudo, os autores retiraram os dados primários da MERIT-Cooperative Agreements and Technology Indicators. Usando uma amostra de 48 alianças estratégicas de diferentes indústrias de alta tecnologia, os autores verificaram, por meio de entrevistas, as diferentes percepções dos gerentes a respeito do tema. Nos resultados, os autores apontaram que dentre os principais **motivos** e **problemas** enfrentados pelas alianças estratégicas de empresas, estariam:

- às dificuldades para gerar os resultados tecnológicos esperados (pois se tratava de redes tecnológicas);
- a baixa geração de resultados comerciais;

- problemas relacionados com a comunicação dentro da aliança;
- complexidade da gestão da aliança; e
- altos custos de manutenção.

2.3.2 Modelo dos vieses na tomada de decisão

Nos estudos de Chao (2011), o autor verificou como a tomada de decisão de uma empresa focal no grupo pode influenciar a rede, e assim, causar falhas na sua evolução ou, até mesmo, o término da mesma. Para o autor, a colaboração em redes estratégicas de empresas pode ser vista como uma série de processos decisórios que envolvem a interação entre os agentes (empresas parceiras) da rede. Ele defende que na tomada de decisão podem emergir **vieses** oriundos da incerteza causada pelas intenções ambíguas ou comportamentos imprevisíveis de parceiros de aliança. A figura 3 mostra o modelo proposto por Chao (2011).

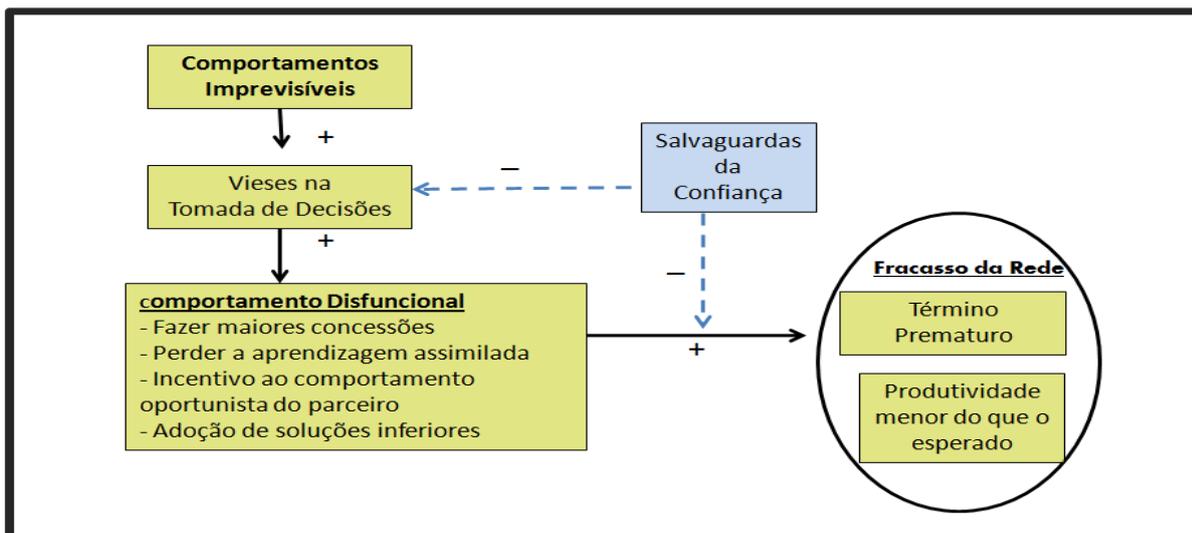


Figura 3: Modelo teórico dos vieses na tomada de decisão

Fonte: CHAO (2011, p. 351)

Nas várias fases do ciclo de vida de aliança, percepções errôneas podem fomentar vieses na tomada de decisões, que, por sua vez, pode causar comportamento disfuncional, a qual afeta o desempenho da aliança de forma negativa (CHAO, 2011). Este comportamento disfuncional, por sua vez, levaria os agentes da rede a realizarem maiores concessões, perder a aprendizagem assimilada, adotarem medidas de qualidade inferior, e viabilizarem o comportamento oportunista da empresa parceira. Esses seriam os vieses (tendências) que podem ocorrer na tomada de decisão das empresas da rede, dado o excesso de confiança depositado numa empresa parceira e à incerteza com a qual as empresas interagem ao atuarem

em redes.

Nesse processo, a autor coloca que, para reduzir os vieses na tomada de decisões, a rede pode tornar o comportamento do seu parceiro mais previsível. Na Economia de Custos de Transação, Williamson (1985) argumenta que a incerteza comportamental pode ser reduzida pela implementação de salvaguardas para atenuar o comportamento oportunista de um parceiro.

2.3.3 Modelo da *performance* operacional

Corsten, Gruen e Peyinghaus (2011) desenvolveram um estudo com o objetivo de avançar no entendimento do papel das relações interorganizacionais nas operações das empresas. O estudo lança a hipótese de que a identificação das empresas para o processo de formação da relação, juntamente com a confiança mútua (de forma direta) aumentam os investimentos em ativos específicos e nutre a troca de informação mútua e partilha de conhecimentos. Estes fatores por sua vez, aumentam o desempenho operacional, a *performance* dos custos e a inovação, e diminuem a volatilidade de rede e a possibilidade de falência. A figura 4 demonstra o modelo conceitual proposto pelos autores.

Os autores postulam, mais especificamente, que a seleção das organizações parceiras está relacionada com os processos e acontecimentos pelos quais se identifica e se estabelece vínculos com organizações, sendo um meio para fortalecer as relações em uma cadeia de suprimentos (CORSTEN, GRUEN e PEYINGHAUS, 2011). Esse processo seria mediado através de dois importantes fatores de relação teórica. Primeiro, partindo da conceitualização dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985; GROVER e MALHOTRA, 2003), os autores sugerem que a identificação das empresas (no estudo deles para relação fornecedor-comprador) tem ligação direta com os investimentos específicos realizados, que por sua vez, melhora o desempenho operacional. Segundo, esse processo nutre a troca de informações que é um importante precursor de sucesso operacional. Em ambos os casos, o efeito pode ser devido a um aumento do nível de confiança (IRELAND e WEBB, 2007).

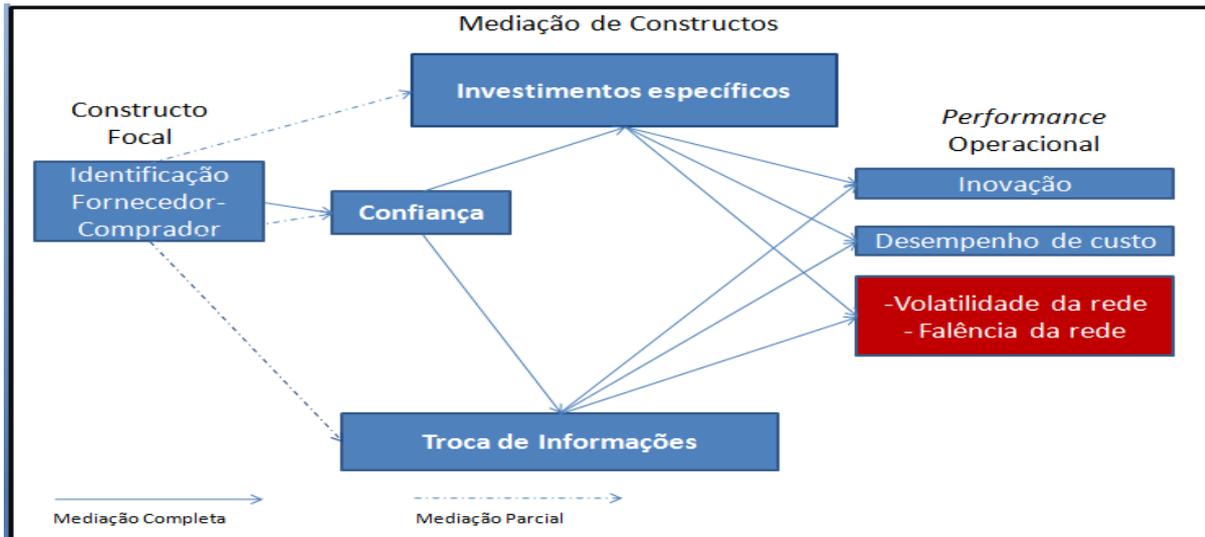


Figura 4: Quadro conceitual da *performance* operacional

Fonte: Corsten, Gruen e Peyinghaus (2011, p. 552)

No nível operacional, os autores avaliaram três questões: (1) inovação, ou seja, o desenvolvimento e comercialização de novos produtos e serviços, ou processos e métodos (GILLEY e RASHEED, 2000; KHANZANCHI, LEWIS e BOYER, 2007), (2) o desempenho do custo, ou seja, a realização de menor custo (CANNON e HOMBURG, 2001), e (3) distúrbios operacionais tais como a volatilidade e fracassos (JONSSON, 2000).

Através de um levantamento de 346 casos de relações fornecedor-comprador na área automotiva, os autores indicam que os investimentos específicos, a identificação (seleção) das empresas parceiras e a troca de informações desempenham papéis diferentes, mas complementares no desempenho operacional, além de minimizarem a volatilidade e a chance de falência da rede criada.

2.3.4 Estudo de McCutchen Jr., Swamidass e Teng (2008)

Nos estudos de McCutchen Jr., Swamidass e Teng (2008) foi analisado o papel da complexidade da tarefa, a nacionalidade, a experiência anterior e a habilidade das empresas no desempenho da aliança. Baseados em respostas de 85 empresas inseridas em redes do setor biofarmacêutico, os autores verificaram que as alianças estratégicas são mais susceptíveis de terminarem ou ter pobre desempenho quando se tem (1), tanto elementos de P&D e de marketing, como atividades desenvolvidas, relevando uma maior complexidade de tarefa, (2) limitada experiência estratégica anterior, e (3) grande disparidade de experiência estratégica entre os parceiros da aliança. Além disso eles discutem a questão da nacionalidade dos

parceiros. A questão de investigação discutida neste estudo é saber se essas quatro fontes são antecedentes válidos do resultado da aliança, conforme a figura 5.



Figura 5: Variáveis estudadas por McCutchen Jr., Swamidass e Teng (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor

Complexidade da tarefa em uma rede interorganizacional refere-se ao nível de dificuldade em alcançar os objetivos da aliança (McCUTCHEN Jr., SWAMIDASS e TENG, 2008). Os autores colocam que vários fatores são creditados para influenciar o nível de complexidade da tarefa: os objetivos da aliança, o número de funções no negócio, produtos e mercados da aliança, a duração da aliança (KILLING, 1998), conjuntos de P&D, o tipo de tecnologia e o processo de inovação empregada na aliança afetaria significativamente o nível de complexidade da tarefa (KATILA e AHUJA 2002; STUART, 2000).

Para explicar a relação entre o fracasso e a complexidade da tarefa, os autores usam dois conceitos, o controle e o conflito. Para eles, nível de dificuldade aumenta quando diversas funções gerenciais e os elementos são integrados e coordenados, e dado os múltiplos objetivos, o conflito interfirmas tende a ocorrer.

Quanto à experiência anterior das empresas, os autores colocam que as empresas que já participaram de uma aliança podem desenvolver competências em vários aspectos da gestão, como identificar bons parceiros, negociação entre partes, operação das atividades, controle interfirmas, aquisição de conhecimento e melhorias na formação e modificação de alianças. Essa perspectiva de aprendizagem enfatiza a importância de aprender em redes (TSANG, 2002). Contudo, um cuidado deve ser tomado, segundo os autores, quanto à disparidade de experiência e habilidades entre as empresas, pois esta diferença reflete na capacidade de absorção de conhecimento e desenvolvimento de atividades das empresas parceiras, ou seja, na aprendizagem. Como tal, a aprendizagem assimétrica pode distorcer o nível de interdependência das empresas na rede e resultar no enfraquecimento da aliança, e levar algumas empresas a saírem da rede, já que é um indicador crítico do resultado da aliança

(McCUTCHEN Jr., SWAMIDASS e TENG, 2008).

Em relação à nacionalidade das empresas participantes, eles colocam que alianças internacionais podem ter dificuldades gerenciais e levar ao fracasso da aliança devido a fatores como as diferenças culturais, dificuldade de confiança mútua e diferentes incertezas associadas com a política, as taxas de câmbio, e as leis e regulamentos locais.

2.3.5 Modelo do anel diamante das relações entre empresas

Os estudos de Pesämaa (2007) objetivaram verificar como é o desenvolvimento das relações em redes interorganizacionais. Seu trabalho começou com uma ampla revisão da literatura, utilizando definições de redes, e destacando um número de pontos de referência centrais. Primeiramente, o autor lista vantagens de uma rede interorganizacional, como: legitimidade, possibilidade de compartilhar custos e riscos, compartilhar e complementar recursos e competências. O autor também lista algumas desvantagens como: compromissos e custos exigidos por ser um membro, o risco de investir em uma relação que pode não dar o retorno esperado e diminuição da flexibilidade.

No desenvolvimento do seu *framework*, Pesämaa considera alguns pontos para os quais os responsáveis pela gestão da rede devem estar atentos. Estes pontos de referência conduziram ao desenvolvimento do “diamante de redes interorganizacionais” (PESÄMAA, 2007). A figura 6 mostra o modelo de estudo (diamante) proposto pelo autor.



Figura 6: Quadro conceitual do anel diamante

Fonte: adaptado de Pesämaa (2007)

O autor discute pontos chave para o desenvolvimento de redes interorganizacionais e

descreve etapas do processo de desenvolvimento, colocando as seguintes ideias:

1. A premissa básica é que a formação de redes leva “tempo” para desenvolver relacionamentos, assim, a orientação de longo prazo é, portanto, considerada como um pressuposto importante para relações interorganizacionais.
2. O processo cooperativo envolve motivos (definição de objetivos comuns) para entrar em redes interorganizacionais.
3. Depois de considerar que os motivos são importantes, a cuidadosa seleção dos parceiros deve ser realizada.
4. Depois de selecionar os parceiros, as empresas se transferem a um estágio que se expande a relacionamento com base na amizade, comprometimento, confiança e reciprocidade. Aspectos estes essenciais para o desenvolvimento e fortalecimento da rede.
5. A fase final que é a estabilidade e maturidade. Essa fase de desenvolvimento da relação inclui três mecanismos importantes: o compromisso, que reflete as intenções da empresa; as estratégias cooperativas, que são refletidas por metas compartilhadas e decisões; e terceiro, lealdade, que protege o relacionamento.

Estes seriam os fatores primordiais de uma relação interorganizacional conforme os estudos de Pesämaa (2007), e devem ser observados e geridos para o bom desempenho da rede de empresas, e sua estabilidade.

2.3.6 Modelo dos determinantes da efetividade das colaborações

Os estudos até aqui citados mostraram formas de como se pode estudar o processo de formação e desenvolvimento de redes interorganizacionais, e fatores chaves que são relevantes. Além disso, possibilitaram verificar alguns fatores/aspectos chaves, que, quando mal geridos ou inexistentes na rede, geram dificuldades e problemas e acabam levando à saída de empresas da mesma. Conforme discutido no início no tópico, estes estudos possibilitaram encontrar indicadores e *insights* sobre o objeto de estudo deste trabalho.

Para o presente estudo tomou-se como base o trabalho de Chen (2010). Todos os demais modelos anteriormente abordados e as variáveis neles encontradas serviram de suporte para complementar o *framework* teórico desenvolvido, que será mostrado no tópico seguinte deste trabalho. Especificamente no estudo de Chen (2010), o autor estudou fatores relacionados a redes interorganizacionais em três momentos distintos: (1) os antecedentes das empresas para colaboração, (2) o processo colaborativo e (3) a efetividade percebida da colaboração. O autor justifica a escolha desses três momentos ao colocar que grande parte da

literatura existente concentra-se em um desses três aspectos dos relacionamentos de colaboração.

Estudos sobre o primeiro aspecto focam os fatores antecedentes à formação da rede que possibilitam e determinam a presença ou ausência de uma relação de colaboração entre organizações (OLIVER 1990; GAZLEY, 2008). Pesquisas sobre o segundo aspecto põem vista na colaboração como um processo dinâmico, em que os parceiros aumentam o compartilhamento de informações, recursos, e o respeito mútuo (DOZ, 1996; OLIVER 1990). O processo de colaboração é caracterizado por múltiplas dimensões, incluindo a tomada de decisão e administração conjunta, redução da autonomia organizativa, combinação de recursos e confiança mútua (THOMSON e PERRY, 2006; CHEN, 2008). Chen (2010) revisou e adaptou cinco construções no processo colaborativo com base em Thomson e Perry (2006): (1) tomada de decisão conjunta, (2) operação conjunta, (3) o compartilhamento de recursos, (4) a construção de confiança e (5) reduzida autonomia organizacional. Pesquisas sobre o terceiro aspecto identificam os principais resultados da colaboração, por exemplo, se a colaboração atingiu os seus objetivos e se resultou na melhoria da aprendizagem organizacional (GRAY, 2000).

Poucos estudos ligam os antecedentes que motivam a formação da parceria, os processos que se desenvolvem no estágio implementação e os resultados finais de colaboração (BINGHAM e O'LEARY 2008). A figura 7 possibilita visualizar o esquema utilizado por Chen (2010).

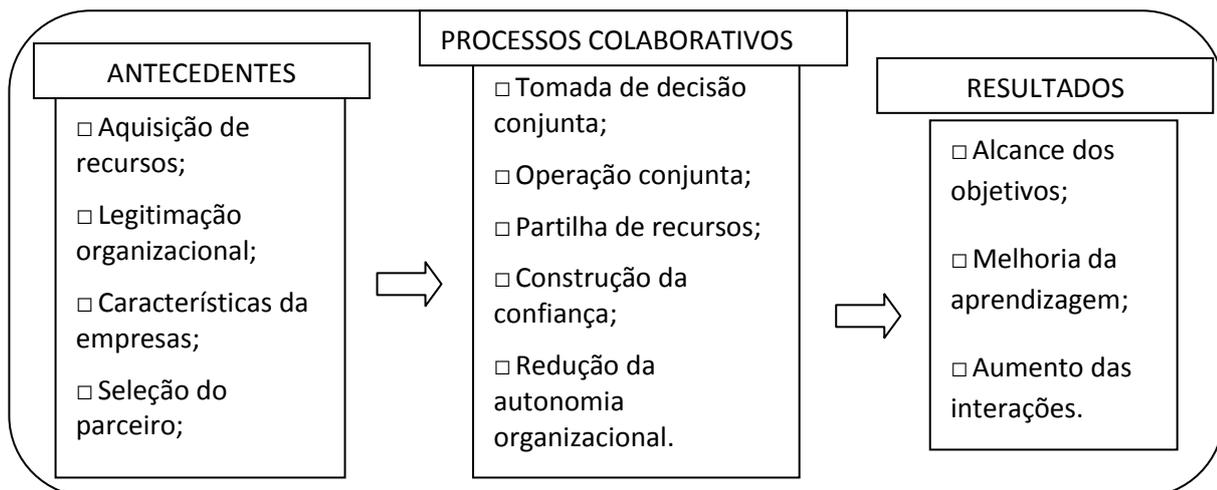


Figura 7: Fatores das relações Interorganizacionais

Fonte: CHEN (2010, p. 383)

A escolha deste modelo se deu pelo fato de ele se aproximar do modelo de formação e desenvolvimento de redes proposto por Wegner (2011) apresentado anteriormente, e por ele

possibilita verificar problemas em cada fase da formação e do desenvolvimento de redes de empresas. Além disso, como pontua Chen (2010), entendendo o dinamismo entre antecedentes, processos e resultados para colaboração poder-se-á ajudar as organizações a identificar potenciais problemas na formação, desenvolvimento e fortalecimento de redes interorganizacionais.

2.3.7 Contribuições do tópico

O tópico descreveu seis estudos e/ou modelos relacionados com a formação e o desenvolvimento de redes interorganizacionais e algumas variáveis chave nesse processo, bem como dificuldades e problemas que podem surgir na interação entre empresas. Estes fatores são utilizados como complementação para o *framework* de estudo proposto no próximo tópico. A tabela 2 resume as contribuições deste tópico para o objetivo deste estudo.

Tabela 2: Modelos Teóricos para se Avaliar a Saída das Empresas das Redes

(continua)

Estudo ou Modelo	O que foi estudado?	Implicações para o presente estudo	Resultados encontrados
Estudo de Sadowski e Duysters (2008).	Verificaram o desempenho de alianças estratégicas considerando as contingências externas, a rivalidade entre as empresas e a complexidade de gestão das redes.	A configuração de alianças é “pressionada” por condições ambientais, como tecnológicas e comerciais, e pelo alinhamento coletivo de estratégias e interesses, que determinará uma maior ou menor complexidade de gestão.	Os principais problemas enfrentados pelas alianças estratégicas de empresas por eles estudadas seriam baixos resultados tecnológicos e comerciais, vieses na comunicação entre as empresas da rede, complexidade de gestão e os custos da rede.
Modelo teórico dos vieses na tomada de decisão de Chao (2011).	O autor verificou uma série de processos decisórios na rede defendendo que podem surgir vieses oriundos da incerteza dos comportamentos e intenções dos agentes, e, conseqüentemente, um comportamento disfuncional.	Ressalta a importância da tomada de decisões dentro da rede, e o compromisso dos integrantes em relação a ela. Especificamente, todos os parceiros da rede são responsáveis pelas decisões, e a omissão ou falta de comprometimento a esse aspecto por parte de um integrante, resultará em um decisão que pode não ser favorável a ele.	O comportamento disfuncional levaria os agentes da rede a realizarem maiores concessões, perder a aprendizagem assimilada, adotarem medidas de qualidade inferior, e viabilizarem o comportamento oportunista da empresa parceira.
Modelo da <i>performance</i> operacional de Corsten, Gruen e Peynghaus (2011)	Estudaram qual a influência da seleção dos parceiros da rede (no caso de seus estudos, na relação entre fornecedores e compradores) e a confiança entre eles para a troca de informações e o aumento em investimentos específicos, e a posterior influência sobre a <i>performance</i> operacional.	O entendimento do papel da adequada e objetiva seleção dos integrantes das redes interorganizacionais nas operações de gestão, a importância da confiança para troca de informações e investimentos específicos na relação e, como estes aspectos podem afetar o desempenho da rede.	A adequada seleção do parceiro aumenta o desempenho operacional, promovido pela confiança mútua, o que aumenta os investimentos das empresas em ativos específicos e partilha de conhecimentos. Os investimentos específicos e a troca de informações desempenham papéis diferentes, mas complementares no desempenho operacional, além de minimizarem a volatilidade e a chance de falência da rede criada.
Estudo de McCutchen Jr., Swamidass e Teng (2008) sobre o papel da complexidade de tarefa, da nacionalidade e a experiência	Analisaram a relação do papel da complexidade da tarefa, a nacionalidade das empresas integrantes da rede, a experiência e a habilidade das empresas para o desempenho da aliança.	O entendimento de que os objetivos da aliança, o número de especificidades dos produtos e mercados da aliança, conjuntos de P & D, o tipo de tecnologia e o processo de inovação empregada na aliança afetariam significativamente o nível de complexidade da rede. A disparidade de experiência e habilidades entre as empresas reflete na capacidade de absorção de conhecimento e competências das empresas.	Verificaram que as alianças estratégicas são mais susceptíveis de terminarem ou ter pobre desempenho quando se tem (1) tanto elementos de P & D e de marketing como atividades desenvolvidas, relevando uma maior complexidade de tarefa, (2) limitada experiência estratégica anterior, e (3) grande disparidade de experiência estratégica entre os parceiros da aliança.

Estudo ou Modelo	O que foi estudado?	Implicações para o presente estudo	Resultados encontrados
Modelo do anel diamante das relações entre empresas de Pesämaa (2007)	Discute pontos chave para o desenvolvimento de redes interorganizacionais e descreve etapas do processo de desenvolvimento.	Descreve variáveis-chaves como a legitimidade, possibilidade de compartilhar custos e riscos, competências, custos exigidos por ser um membro, o risco de investir em uma relação, o retorno esperado e a diminuição da flexibilidade do desenvolvimento da rede.	O processo cooperativo envolve variáveis como a orientação para longo prazo, seleção dos parceiros, comprometimento, confiança e reciprocidade, estratégias cooperativas, metas compartilhadas e a lealdade entre os parceiros.
Modelo dos determinantes da efetividade das colaborações de Chen (2010)	Estudou os fatores relacionados a redes interorganizacionais em três aspectos (momentos) distintos: (1) os antecedentes das empresas para colaboração, (2) o processo colaborativo e (3) a efetividade percebida da colaboração, abordando fatores que determinam a colaboração entre as empresas.	Modelo tomado como base no presente estudo para avaliar colaborações interorganizacionais e verificar os possíveis problemas que nelas ocorrem.	Os resultados mostraram que as aquisições de recursos, a legitimidade das empresas, a seleção e as características sócio, ou seja, as pré-condições para a colaboração poderiam afetar os resultados percebidos da colaboração. Os efeitos sobre os resultados percebidos foram, no entanto, mediados pelos processos de colaboração e eficácia percebida, principalmente a existência de processos para alavancar recursos e para construção de confiança entre os parceiros.

Fonte: elaborado pelo autor

2.4 O *Framework* proposto e os problemas relacionados às Redes Interorganizacionais

O conhecimento existente na literatura sobre o tema abordando a formação e os pontos fortes das relações interorganizacionais são extensos (PROVAN, FISH e SYDOW, 2007). Apesar dos vários benefícios apresentados, justificando e exaltando a formação de redes interorganizacionais, alguns problemas podem ocorrer no decorrer deste processo, fazendo com que algumas empresas desistam do processo de cooperação, e como consequência, em alguns casos, levar à falência da rede. Zineldin e Dodourova (2005) colocam que em geral, os estudos sobre cooperação entre empresas falham em usar indicadores claros para distinguir sucesso e fracasso em alianças estratégicas. Mas, embora não haja consenso quanto aos motivos que levam as empresas a saírem da rede a qual pertencia ou ao fracasso dela, os fatores que conduzem ao sucesso podem oferecer importantes indicativos.

A seguir, colocam-se os problemas das redes e as variáveis de análise abordadas nesse estudo, sustentadas por estudos relativos ao tema e também pelos modelos anteriormente abordados. A proposição de um *framework* de estudo é feita ampliando as variáveis de estudo em cada fase (momento) da constituição de redes de colaboração de empresas, conforme realizado no Modelo de Chen (2010) e seguindo as etapas da formação de redes conforme o estudo de Wegner (2011). O *framework* proposto é esquematizado na Figura 8, a seguir.

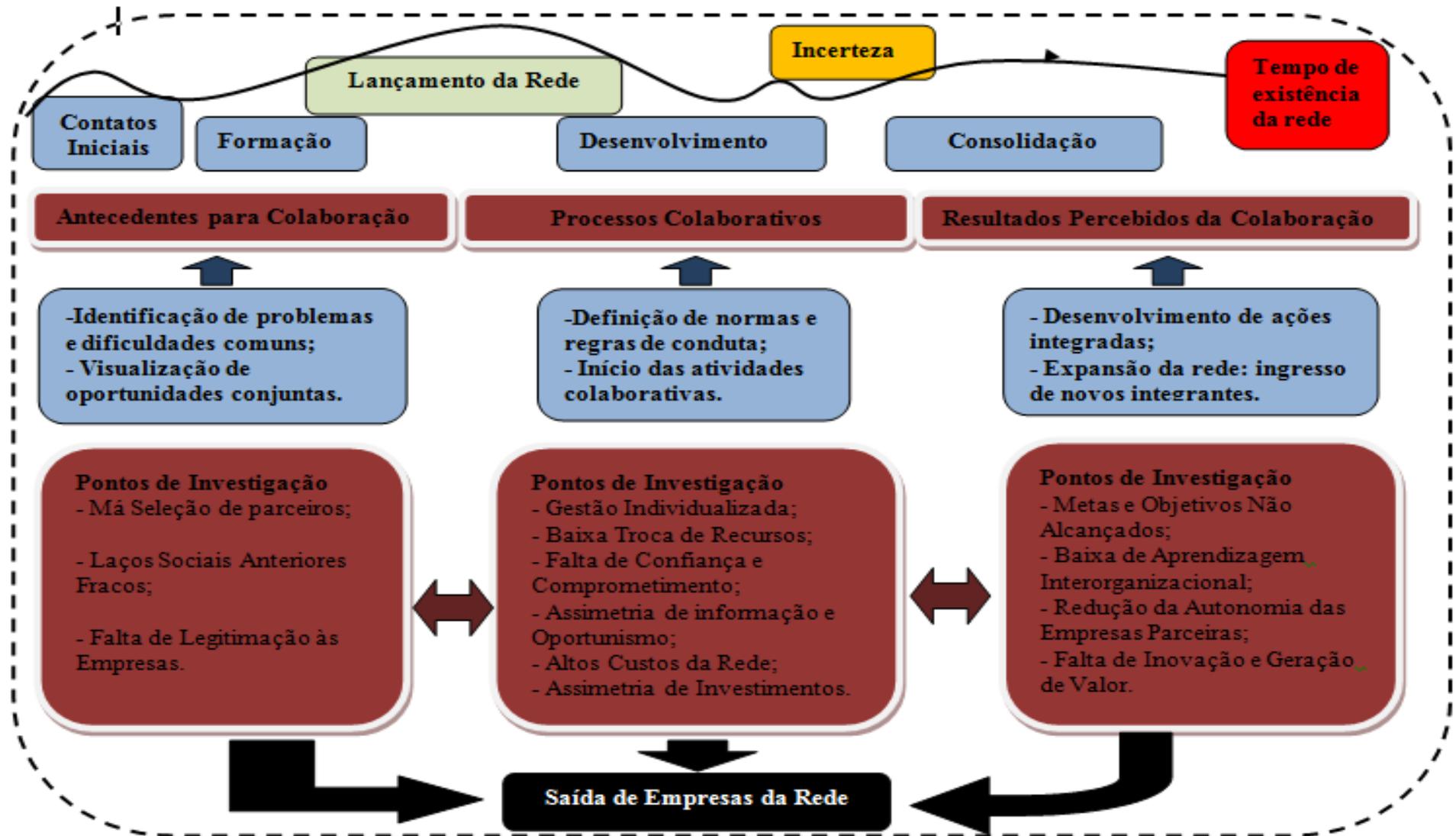


Figura 8: *Framework* de Estudo Proposto

Fonte: elaborado pelo autor

2.4.1 Antecedentes para colaboração

Por meio da integração de diferentes perspectivas teóricas, identificou-se fatores e condições que devem ser observadas ao impulsionar uma organização a formar uma parceria por meio de redes interorganizacionais. Neste tópico são considerados os fatores a serem analisados pelas organizações para formação de parcerias, e que podem gerar problemas caso não recebam a devida atenção. Oliver (1990) afirma que os fatores e motivos para a formação do relacionamento referem-se às causas e às contingências que induzem a formação de configurações interorganizacionais, e não às expectativas geradas.

As condições sob as quais os relacionamentos se constituem e se desenvolvem, referem-se a fatores ambientais e a fatores relacionados às empresas, e estes influenciam na probabilidade do arranjo cooperativo ter dificuldades ou não. O importante é que os antecedentes para colaboração são de fato motivos reais a serem observados para formação das redes, ou seja, são fatores *a priori* enquanto os benefícios são *a posteriori*, podendo ser considerados como motivos de primeira e segunda ordem respectivamente. As variáveis *a priori* definidas para este estudo são detalhadas na sequência.

2.4.1.1 Má Seleção das Empresas Parceiras

A decisão do gestor de uma empresa firmar parceria com uma organização particular pode ser influenciado pela dificuldade de encontrar parceiros, denominado como “imperfeição do lado da oferta” por Van Slyke (2007). A diferente orientação estratégica dos sócios pode ser um problema para gestão da rede, pois lida com as perspectivas diferentes de cada empresa parceira. Graddy e Chen (2006) observaram que, mesmo se as organizações estavam dispostas a cumprir com as exigências de financiamento exigidas para formar uma rede, elas foram limitadas pela sua capacidade em potencial. Hitt *et al.* (2000) e Tsang (2002) sugerem que a seleção de parceiros é um fator determinante de sucesso da aliança, devido a necessidade de alinhamento de recursos específicos e a possibilidade de troca entre os integrantes.

A literatura sobre o assunto salienta que os gestores podem ter motivos e objetivos diferentes para se incorporar a uma rede. “Uma compreensão de modelos da seleção do sócio e sua ‘compatibilidade’ podem realçar o desempenho da rede e desse modo aumentar a

vantagem competitiva de uma firma em mercados” (HITT *et al.*, 2000, p. 13). Para Douma *et al.* (2001), a dificuldade é ajustar as estratégias às empresas, relacionando aspectos como o equilíbrio complementar de informações, benefícios recíprocos e a harmonia entre as empresas integrantes.

Em algumas ocasiões, uma organização é selecionada como um parceiro, simplesmente porque há poucas empresas com atividades e serviços semelhantes e congruentes para formação de determinada rede. Para Chen (2010), as parcerias que são formadas apenas com base na disponibilidade dos parceiros, sem a observância a adequados critérios de seleção, estão negativamente relacionadas com os resultados percebidos de colaboração. No presente estudo, o fato de não terem sido selecionadas empresas que tivessem objetivos e propósitos equivalentes aos da rede, pode ter sido um dos problemas enfrentados pelas redes.

As relações de parceria com organizações de visão compartilhada e relações de trabalho anteriores preveem positivos resultados percebidos da colaboração (CHEN, 2010). Visão compartilhada e relações de trabalho anteriores representam dimensões cognitivas e relacionais que desempenham importantes papéis para colaboração eficaz, baseadas na confiança (LI, 2005). Essas duas características podem ser relevantes na redução dos custos de transação e promover a confiança (CHEN, 2010).

Nesse aspecto, considera-se o impacto das características dos parceiros sobre o sucesso da construção de relações de colaboração. Considerando a teoria dos custos de transação, a seleção de empresas com recursos congruentes ou adequadas aos propósitos de formação da rede reduz o tempo e os custos com a elaboração e negociação dos contratos, e o esforço necessário para a coordenação das atividades e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias (WILLIAMSON, 1985). Certos tipos de características dos sócios promovem a confiança em um relacionamento e torna a colaboração mais fácil (CHILE e MCMACKIN, 1996; OSTROM, 1990). Estes aspectos levam à seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H1: A má seleção dos integrantes da rede está positivamente relacionada à saída de empresas parceiras.

2.4.1.2 Laços Sociais Anteriores Fracos

Gulati (1995) argumenta que a capacidade de uma organização para aderir a uma

aliança é limitada pela sua rede social. O complexo de relações entre membros de um sistema social de diferentes dimensões, recursos e habilidades designa a possibilidade de formar uma relação. Nesse sentido, os laços sociais anteriores a formação da rede podem aumentar a possibilidade de sucesso da rede.

Para Chen (2010), uma organização que tem limitações de capacidade na comunidade (inadimplência com fornecedores) e falta de uma rede social (contatos anteriores) terá uma parceria resultante improvável de ser associada com resultados positivos. Em suma, o comportamento econômico dos agentes é constrangido por estruturas sociais que são construídas através do tempo (GRANOVETTER, 1985), e pode delinear a permanência ou saída da organização do arranjo. Diante disso propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H2: Ter laços sociais anteriores fracos está positivamente relacionado com a saída de empresas da rede.

2.4.1.3 Falta de Legitimação das Empresas

Em seus estudos, Chen (2010) coloca que as parcerias entre empresas são movidas por motivações organizacionais que transmitem legitimidade as demais empresas parceiras e aos *stakeholders*. Uma desta seria quando a colaboração é susceptível de melhorar a reputação da organização. Parcerias, alianças ou redes de empresas são vistas como desejáveis, e frequentemente são encorajadas e solicitadas pelos donos e financiadores de empresas (PROVAN, KENIS e HUMAN, 2008; BRYSON, CROSBY e STONE, 2006).

A Teoria institucional descreve o comportamento conformista ou isomórfico das empresas em rede como uma forma de obter legitimidade perante seus *stakeholders* chaves. Essa teoria sugere que as alianças estratégicas podem se originar 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.

Já os estudos sobre a teoria da dependência de recursos, na visão de Gronbjerg (1993), se concentram em explicar que as alianças estratégicas são fundamentais para aumentar a otimização ou reduzir a necessidade de recursos organizacionais pela troca entre os agentes. A partir da rede interorganizacional as empresas podem obter acesso a um logotipo, a uma marca compartilhada, nomes e outras bases que dão legitimidade (HAAHTI e YAVAS,

2004), e isto gerar retornos econômicos.

Pesämaa (2007) também argumenta que uma empresa pode obter legitimidade do envolvimento em relações interorganizacionais. A legitimidade resume as atividades reconhecidas das empresas pelos seus principais *stakeholders* (LAWRENCE, WICKINS e PHILLIPS, 1997). Pesämaa (2007) explica que essas atividades referem-se às exigências legais, os recursos que tornam seus serviços e/ou produtos atraentes e, finalmente, a estrutura que cerca a empresa que faz potenciais interessados se sentirem seguros e confiantes na realização de trocas com a empresa. As principais partes interessadas em geral esperam que uma empresa possa provar ter apoio político, recursos essenciais e estabilidade financeira. Assim, este fator pode ser considerado um fator determinante para empresas atuarem em rede, e caso não possa ser visto e efetivado pela rede se torna um motivo para saída de empresas da rede. Diante disso, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H3: A falta de legitimidade das empresas inseridas na rede está positivamente relacionada à saída de empresas parceiras.

Estes três pontos de investigação (Seleção e Características dos parceiros, Laços Sociais Anteriores e Legitimação Organizacional) descritos neste tópico do trabalho são resumidos na Tabela 3 a seguir. Nela são especificadas as ideias e principais contribuições de cada item, bem como, as proposições correspondentes.

Tabela 3: Contribuições do tópico e proposições de estudo

ANTECEDENTES PARA COLABORAÇÃO			
Pontos de investigação	Ideias centrais	Implicações para o estudo	Autores pesquisados
Má Seleção da Empresas Parceiras	A correta seleção dos integrantes da rede facilita a coordenação das atividades e adaptação às circunstâncias. As características 'compatíveis' dos parceiros reduz a dificuldade de ajuste e implementação das estratégias.	As diferentes características, perspectivas e orientação estratégica dos integrantes da rede pode ser um problema para gestão da rede que dificulta o desempenho e o alcance de vantagem competitiva para as empresas.	Van Slyke (2007); Graddy e Chen (2006); Hitt <i>et al.</i> (2000); Tsang (2002); Hitt <i>et al.</i> (2000); Douma <i>et al.</i> (2001); Chen (2010); Williamson (1985); Chiles e McMackin (1996); Ostrom (1990); Li (2005).
Laços Sociais Anteriores Fracos	As relações sociais entre membros em um sistema de diferentes dimensões, recursos e habilidades delineiam a formação de arranjos. As estruturas sociais afetam a vida econômica dos agentes.	Uma organização que tem limitações nas suas relações sociais e na sua rede de contatos pode ter dificuldades na atuação em rede.	Gulati (1995); Burt (1992); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010); Pereira (2005); Chen (2010); Granovetter (1985); Uzzi (1997).
Falta de Legitimação das Empresas	As relações interorganizacionais transmitem legitimidade e melhoram a reputação dos parceiros frente às demais empresas e aos <i>stakeholders</i> .	A melhora da imagem, prestígio e congruência das empresas em rede com as normas vigentes em seu ambiente, aumentam sua credibilidade e gera retornos às empresas.	Chen (2010); Provan <i>et al.</i> (2008); Bryson <i>et al.</i> (2006); Dimaggio e Powell (1983); Hahti e Yavas (2004); Pesämaa (2007);

Fonte: elaborado pelo autor

2.4.2 Processos Colaborativos

Em uma relação de colaboração, existe um conjunto de processos relacionados ao desenvolvimento das redes que ajudam a orientar o fluxo de informações, gerenciar a profundidade e a amplitude das interações, e melhorar os intercâmbios complexos e dinâmicos entre os parceiros. A gestão das redes são aspectos fundamentais para o desenvolvimento da rede e para a realização dos objetivos propostos, e refere-se ao conjunto de regras, restrições, incentivos e mecanismos aplicados para coordenar os participantes em uma organização (WEGNER e PADULA, 2010).

Nesta seção, serão abordados fatores de colaboração que englobam os aspectos administrativos e de governança de uma relação interorganizacional, bem como processos que refletem o quão comprometidas são as partes/parceiros da relação, a questão partilha de recursos complementares, o fomento da confiança interorganizacional, a possibilidade para alterar políticas e procedimentos da rede, o fluxo de informações e os custos para se manter na rede.

Faz-se relevante ressaltar que, durante o desenvolvimento da rede de cooperação, as circunstâncias internas e externas destas alianças e o ‘desenrolar’ destes aspectos mudam, às vezes de maneira inesperada, podendo melhorar ou deteriorar a ‘harmonia’ entre as empresas parceiras (PARKHE, 1998). É por este motivo que conhecer e compreender os aspectos abordados nesse tópico pode levar a um melhor gerenciamento das relações interorganizacionais.

2.4.2.1 Gestão Oportunista

O que diferencia a gestão de redes de empresas da governança corporativa é que os atores são as empresas, e não indivíduos. Em uma rede cooperativa, a gestão é o resultado de um processo de negociação entre os respectivos dirigentes das empresas participantes no acordo sobre normas e procedimentos dentro da rede (WEGNER e PADULA, 2010). Estas 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 (ALBERS, 2005).

Colaboração interorganizacional, por definição, envolve a interação de duas ou mais

organizações parceiras na prestação conjunta de serviços e/ou oferta de um produto. Estas trazem consigo a cultura própria e práticas de administração diferentes dos demais parceiros. Assim, é na cooperação que essas diferenças se tornam latentes e precisam ser ajustadas ou aceitas, para que a rede tenha sucesso (WEGNER, ZEN e ANDINO, 2008).

A dificuldade inerente a esse processo se deve ao fato de que a cooperação demanda grandes esforços de coordenação para o alinhamento de objetivos e propósitos, gerando complexidade gerencial e incerteza (PARK e UNGSON, 2001). Questiona-se aqui, como é a gestão das redes que perderam algum de seus integrantes? Como era o processo de tomada de decisão em redes que incitou a saída de alguns integrantes? A forma de gerir a rede influenciou na saída de alguns integrantes, ou até mesmo a falência da mesma? Todos os associados tinham ‘voz ativa’ na tomada de decisões?

Em redes formadas por diversas empresas, é manifesta a existência de desajustes culturais e gerenciais entre os participantes. Há, portanto, nas relações de colaboração, uma necessidade de especificar as funções e responsabilidades, definir e coordenar as tarefas para cada parceiro na operação do dia-a-dia para assim, coordenar as operações dirigidas mutuamente e os objetivos acordados (CHEN, 2010). Estes aspectos administrativos são vistos como sendo fundamentais para alcançar a eficácia colaboração (BARDACH, 1998; CROPPER, 1996).

Nesse contexto, a tomada de decisão conjunta, que se refere ao envolvimento conjunto dos parceiros no planejamento dos serviços e definição de metas, é característica inerente ao bom andamento das atividades desenvolvidas na rede. Anderson, Lodish e Weitz (1987) e Dwyer, Schurr e Oh (1987) sugeriram que a tomada de decisões e o envolvimento de todos na formulação dos objetivos são aspectos fundamentais da colaboração e que faz parcerias de sucesso. Contrariamente, uma gestão individualizada e centrada nas decisões da gerência da rede tende a tornar manifesta a existência de conflitos e desajustes quanto às decisões tomadas. O argumento é testado com a seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H4: A gestão oportunista tem relação positiva com a saída de empresas parceiras da rede.

2.4.2.2 Baixa Troca de Recursos

A teoria baseada em recursos sugere que as organizações entrarão em parcerias

/alianças quando um dos parceiros pode contribuir com recursos ou capacidades, que não são possuídas por outra organização (PFEFFER e SALANCIK, 1978; DYER e SINGH, 1998). Por meio do estabelecimento de alianças estratégicas com outras empresas, uma organização pode ganhar acesso ao conhecimento tácito, habilidades complementares, novas tecnologias ou mercados, e a possibilidade de fornecer uma maior gama de produtos e serviços de outra maneira.

Parcerias com outras organizações podem ser consideradas um processo de partilha de recursos. A colaboração provavelmente será vista como eficaz se os parceiros estão comprometidos com a troca de recursos um com os outros para benefício mútuo. O processo de intercâmbio de recursos é caracterizado pela estreita interdependência percebida entre os parceiros e por benefícios de trabalhar em conjunto, em comparação com o ‘trabalhar sozinho’ (CHEN, 2010).

A interdependência inerente muitas vezes pode gerar os conflitos, e os parceiros precisam se envolver em conjunto na resolução destes para chegar a uma solução satisfatória mutuamente (BRYSON, CROSBY e STONE, 2006). Para Phan e Peridis (2000), esses conflitos são oportunidades de criação de conhecimentos em uma aliança estratégica. Dessa forma, as tensões originadas nas organizações são capazes de gerar oportunidades, resultando em novas perspectivas e soluções. O autor resume:

A premissa fundamental de alianças é que elas permitem que as organizações continuem a explorar os recursos e competências essenciais. A exploração desses recursos é realizada dentro de um contexto organizacional em que novas formas de implementar recursos e adaptar o seu uso às novas situações que são identificadas (PHAN e PERIDIS, 2000, p.202).

As decisões organizacionais estão diretamente relacionadas às coações e interdependências de recursos com os quais a gestão se depara (PFEFFER e SALANCIK, 1978), e, além disso, se a empresa domina esses recursos, pode ser relevante compartilhá-los dentro de uma rede (DOWLING *et al.*, 1996). A questão básica para muitas empresas com carência de alguns recursos essenciais é fazer a escolha entre desenvolver a necessidade tecnológica dentro da empresa, ou adquiri-la fora (PEREIRA, 2005). Assim, caso o empresa decida pela segunda opção, surge a necessidade do retorno por tal escolha. Uma resposta negativa a tal condição pode levar as empresas a se desligarem da relação estabelecida.

No estudo feito por Chen (2010), foram identificados recursos a serem adquiridos dos parceiros para relação. Alguns recursos são escassos como, por exemplo, a capacidade de oferta, experiência em serviços específicos e a cobertura geográfica, e outros são regionais e

intangíveis como, por exemplo, os conhecimentos locais, o acesso a população e a competência cultural e linguística. Acrescenta-se aqui, a visão de Hastings (1996) sobre a sinergia de recursos. Ele coloca que as empresas inseridas nas redes devem acrescentar valor, combinando recursos das diferenças inerentes entre seus parceiros, para possibilitar a estabilidade e reduzir as incertezas. Com base nisso tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H5: A baixa troca de recursos entre as empresas parceiras é um motivo para a desistência de integrantes da rede do processo colaborativo.

2.4.2.3 Falta de Confiança e Comprometimento

Colaboração também é conceituada como um processo de construção e aumento do estoque de confiança (CHEN, 2010). No tópico anterior, foi abordada a visão compartilhada e as relações anteriores como indicadores de confiança, que seriam os antecedentes de colaboração, em que as pessoas confiam naqueles que são conhecidos. Aqui, o processo de construção da confiança pode ser considerado a partir da interação entre as partes. Este é um processo onde as pessoas aprendem a confiar nos demais com base na experiência vivida (LEWICKI, BARRY e SAUNDERS, 2005).

No entendimento de Parast e Digman (2008), a confiança entre os parceiros é, certamente, um dos fatores mais citados na literatura, sendo considerada requisito para a cooperação. Como mencionam Verschoore e Balestrin (2008), a confiança é um fator das relações sociais que se estabelecem a partir da criação das redes de cooperação, pois elas aproximam os agentes e, dessa forma, as relações acabam extrapolando o plano econômico. Para Fryxell, Dooley e Vryza (2002) o nível de confiança entre os parceiros é também uma condição fundamental para o sucesso da aliança.

Larson *et al.* (1998) descrevem que a falta de confiança pode ser uma barreira para a criação do conhecimento e para efetividade do processo de aprendizagem interorganizacional. Quando a confiança está faltando, o desempenho da aliança recai sobre a utilização efetiva dos mecanismos de controle, tais como regras e políticas internas, prejudicando sua flexibilidade. Na concepção de Sadowski e Duysters (2008), o fracasso da rede tem sua origem em uma parceria mal gerida, em que não há confiança entre os parceiros envolvidos. Lourenzani, Silva e Azevedo (2006) indicam a confiança como fator indispensável entre os

relacionamentos interorganizacionais e consideram como uma condição para que se estabeleça compromisso entre os atores envolvidos.

Juntamente com a confiança, o comprometimento é citado, na visão de Isabella (2002) como um dos mais importantes fatores para a formação e manutenção do relacionamento interorganizacional. Quando o parceiro é comprometido com o relacionamento, irá despende esforços para que este tenha sucesso (CASTRO, BULGACOV e HOFFMANN, 2011). O comprometimento traduz-se em lealdade com os parceiros, sendo considerado um fator influenciador do sucesso do relacionamento (KOZA e LEWIN, 2000).

A partir de uma perspectiva relacional em redes interorganizacionais, os indivíduos que confiam entre si e se comprometem, atuam na expectativa de que o outro agente (1) pode ser invocado para cumprir as obrigações (ANDERSON e WEITZ, 1989), (2) se comportará de uma maneira previsível, e (3) vai agir e negociar de forma justa, quando a possibilidade de agir de maneira oportunista está presente (ANDERSON e NARUS, 1990, BROMILEY e CUMMINGS, 1995).

Para Bachmann, Knights e Sydow (2001), sem um mínimo de confiança e comprometimento é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais bem-sucedidas por um longo período. 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, podendo estar associados com maior comprometimento e obrigações das partes (PERRY, SENGUPTA e KRAPFEL, 2004; UZZI, 1996). Isto será importante para aproximação entre as partes, referindo-se ao total de recursos, compromissos, reciprocidade, frequência e intensidade de interações (HANSEN, 1999; TIWANA, 2008) entre os atores da rede.

A confiança e o comprometimento cria um contexto de colaboração social propício à partilha de informação e aprendizagem (DYER e CHU 2003; MUTHUSAMY e WHYTE 2005). Do contrário, sem a presença desses dois aspectos em um ambiente de rede, muitas trocas e atividades conjuntas são dificultadas ou deixam de serem efetivadas. Isto leva a seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H6: Quanto menor o nível de confiança e comprometimento entre as empresas parceiras, maior a probabilidade delas saírem da rede.

2.4.2.4 Assimetria de Informação e Oportunismo

Williamson (1975) abordava que a assimetria da informação entre os atores envolvidos no processo era prejudicial para promover a *performance* das empresas e que ainda gerava um custo para as mesmas. Esta variável se refere para a apropriação de lucros associados à determinada transação (FIANI, 2002).

O comportamento oportunista existe quando um dos atores atua estrategicamente, buscando concretizar seus próprios interesses em detrimento dos interesses de outros atores e sob desobediência das normas (WILLIAMSON, 1985). A suposição do oportunismo numa situação em que há assimetrias de informação, isto é, casos em que pessoas ou empresas têm diferentes níveis de conhecimento a respeito de determinada oportunidade ou sobre as circunstâncias de uma negociação, pode aumentar os custos ou diminuir os benefícios da outra parte, que é incapaz de monitorar ou controlar as ações do agente oportunista (BYRNS e STONE, 1996).

Corroborando com essa temática, os estudos de Venturini (2008) ao indicar que os problemas de agência podem ser derivados a partir de duas perspectivas principais. A primeira refere-se aos ganhos por parte dos agentes provenientes da assimetria da informação através da concepção exógena, que aponta que a organização troca informações com todos os atores envolvidos nos processos da empresa. Esse direcionamento indica que os ganhos provenientes das assimetrias de informações podem ser relacionados com acordos com fornecedores, clientes, entre outros. A segunda perspectiva supõe que os ganhos decorrentes das assimetrias informacionais podem ser concebidos de maneira endógena, ou seja, dentro da rede interorganizacional entre os próprios membros (ex: informação sobre uma promoção).

As variáveis conflito, oportunismo, barganha, poder, confiança e comunicação, são fundamentais para o entendimento das assimetrias de informação tanto no âmbito exógeno quanto no âmbito endógeno (VENTURINI, 2008).

Dessa maneira, no momento que as empresas da rede não receberem informações similares e começa a se verificar o comportamento oportunista, a complexidade e a incerteza da situação comercial aumentará (LIMA, 2007), e as firmas começarão a projetar salvaguardas para não serem vítimas uma das outras (WILLIAMSON, 1985) o que faz com que a rede estabeleça rígidos mecanismos de controle. A longo prazo, as firmas que se comportam com oportunismo não poderão encontrar sócios novos para colaboração, por causa de sua reputação (Keil, 2000). Assim, para Williamson (1985) oportunismo é um conceito

central para a teoria dos custos de transação, e é uma das causas principais para as falhas de mercado e existência das organizações (PEREIRA *et al.*, 2010).

Outra questão inerente ao oportunismo são atitudes de quebra de acordos, normas e princípios que guiam a rede (EDELMAN *et al.*, 2004). Essa atitude oportunista, geralmente é motivada pela possibilidade de ganhos num prazo mais curto, ou até em imediato, em detrimento de ganhos futuros, o que impacta na confiança do grupo e aumenta a dificuldade de gestão e coordenação das atividades e a incerteza. Wegner, Zen e Andino (2008) cita como exemplo concreto nas redes de empresas a situação em que um ou mais parceiros decidem quebrar acordos de compra conjunta para obter descontos particulares maiores de outro fornecedor, imediatamente. Fatos como este suportam a indagação de que a assimetria de informações e o oportunismo podem influenciar as empresas na decisão de se desligarem da relação colaborativa. Tal indagação é testada pela seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H7: O comportamento oportunista dos integrantes tem relação positiva com a saída de empresas da rede.

2.4.2.5 Relação Custo X Benefício Negativa

No início deste capítulo foi abordada a questão de que as relações interorganizacionais podem oportunizar as empresas integrantes a dividirem os custos relacionados à gestão e manutenção da rede. Outros estudos sobre redes interorganizacionais estudam esse fator como **investimentos exigidos (custos para se manter na relação)** e a empresa deve se comprometer e investir (ADLER e KWON, 2002).

Sadowski e Duysters (2008) verificaram em seus estudos que um dos problemas das redes é o custo para mantê-las. Tal fator também foi considerado por Pesämaa (2007) ao colocá-lo como uma das desvantagens desse tipo de relação. Do ponto de vista de Jarillo (1998), o pressuposto básico para a continuidade da existência de uma rede de empresas é que os ganhos provenientes da cooperação sejam superiores, no longo prazo, aos lucros que podem ser obtidos fora da rede. Caso esse fato não se concretize, as empresas buscam opções fora da rede, para manter o mesmo padrão a um menor custo.

Jarillo (1998) acrescenta que duas condições são essenciais: o pertencimento à rede deve prover desempenho superior (resultados maiores para dividir, dada a eficiência da rede),

e os mecanismos de divisão dos resultados serem justos. Se essas duas condições forem satisfeitas (desempenho superior e divisão justa), a rede terá maiores possibilidades de ser bem sucedida. Do contrário, os participantes que consideram os resultados da rede insatisfatórios ou a divisão dos benefícios injusta tendem a desistir da cooperação, permanecendo somente aqueles que percebem resultados positivos (WEGNER, ZEN e ANDINO, 2008).

Ressalta-se que é inerente ao processo de cooperação os custos a ele relacionados. A avaliação individual de cada empresa quanto à relação custo X benefício também é evidente.

Assim, “uma rede está apta a sustentar sua estrutura e permanecer como um mecanismo eficiente para transações interfirmas, enquanto os benefícios econômicos dos parceiros se sobrepuserem aos custos potenciais de gerenciar a aliança” (PARK e UNGSON, 2001, p.47). Caso essa relação não seja positiva, a percepção para os integrantes da rede de que os custos da rede são altos é assimilada pelos mesmos e eles saem das redes as quais pertenciam, o que é testado nesse estudo pela seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H8: A relação Custo benéfico negativa está positivamente relacionada à saída de empresas parceiras.

2.4.2.6 Assimetria de Investimentos

A Teoria da Ação Coletiva de Olson (1971) traz a ideia central de formação de grupos movidos por interesses econômicos, com um forte apelo ao auto interesse. Conforme o próprio autor discorre, “a razão para pertencer a um determinado grupo revela-se pela chance ou possibilidade de conseguir algo através desse pertencer” (OLSON, 1999, p.18). Pode-se dizer então, que uma empresa está disposta a participar da formação de um arranjo coletivo quando ela vislumbra “vantagem” de pertencer a este grupo.

Os problemas da agregação de preferências individuais das empresas numa escolha coletiva e a sua coordenação tornam-se extremamente relevantes. Nessa perspectiva teórica, surge o conceito do carona, que pode ser definido como a empresa individual que usufrui de bens e ganhos coletivos, contribuindo com esforços ou recursos mínimos, ou seja, ganhos provindos pelo esforço de terceiros. Este conceito surge em decorrência do fato dos

indivíduos possuem diferentes motivos em alcançar o objetivo comum (OLSON, 1999), ou seja, num grupo, um indivíduo pode associar um valor mais alto a certo bem coletivo, e ele estará disposto a investir mais para sua obtenção. No entanto, “nem todos os indivíduos do grupo associam o mesmo valor ao bem, apesar de terem interesse em consumi-lo. Esses indivíduos têm incentivos para não contribuir, uma vez que o grupo vai fazê-lo de qualquer forma. Eles são os caronas” (PEREIRA, 2005, p. 36).

Além disso, uma importante razão para o desapontamento de muitas firmas com alianças estratégicas se deve à falta de compreensão sobre a dinâmica dos relacionamentos (PEREIRA *et al.*, 2010). As empresas falham em reconhecer a diferente orientação estratégica dos sócios (DACIN, HITT e LEVITAS 1997) e a existência de assimetria de incentivos em investir na relação, a qual inevitavelmente surge à medida que a aliança evolui (PEREIRA *et al.*, 2010).

Os objetivos que antes eram comuns podem, com o passar do tempo, perder parte do sentido e conseqüentemente reduzir o interesse de um ou outro participante em cooperar (KHANNA, GULATI e NOHRIA, 1998), e assim de investir na cooperação em rede. Em geral, a cooperação enfraquece e abre caminho para saída de empresas do processo de colaboração quando alguma das partes percebe tratamento injusto ou quando realiza investimentos diferentes em relação aos outros integrantes. Diante disso, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H9: A assimetria de investimentos tem relação positiva com a saída das empresas da rede.

Este tópico analisou seis fatores relacionados ao que se definiu como processos colaborativos. Estes estão relacionados ao início das atividades cooperativas e na definição de normas e regras de conduta, bem como outros aspectos influentes na gestão das redes. A Tabela 4 a seguir resume estes pontos, abordando as ideias centrais, contribuições para o presente estudo e proposições relacionadas a cada item estudado.

Tabela 4: Contribuições do tópico e proposições de pesquisa relacionadas aos processos colaborativos

PROCESSOS COLABORATIVOS			
Pontos de investigação	Ideias centrais	Implicações para o estudo	Autores pesquisados
Gestão Individual	O envolvimento conjunto das empresas parceiras no planejamento dos serviços e definição de metas e estratégias é característica do bom andamento das atividades desenvolvidas na rede.	A interação de duas ou mais organizações parceiras com cultura própria, práticas de administração metas e objetivos diferentes traz a necessidade de coordenação das operações e funções dentro da rede.	Wegner e Padula (2010); Albers (2005); Wegner <i>et al.</i> (2008); Verschoore (2004); Park e Ungson (2001); Chen (2010); Anderson <i>et al.</i> (1987); Dwyer <i>et al.</i> (1987).
Baixa Troca de Recursos	As redes podem oportunizar o acesso ao conhecimento tácito, habilidades, tecnologias ou mercados, e a possibilidade de fornecer uma maior gama de produtos e serviços.	O processo de intercâmbio de recursos gera benefícios maiores aos parceiros por trabalharem em conjunto, em comparação o 'trabalhar sozinho'. A não geração ou suprimento de uma necessidade de recurso é um fator negativo das relações.	Pfeffer e salancik (1978); Dyer e Singh (1998); Chen (2010); Phan e Peridis (2000); Bryson, Crosby e Stone (2006); Pereira (2005); Hastings (1996).
Falta de Confiança e Comprometimento	A confiança entre os agentes cria um contexto de colaboração social propício à partilha de informação e aprendizagem, e é considerada condição para que se estabeleça o compromisso. Diante disso, as empresas irão despende esforços para que a relação tenha sucesso.	O baixo nível de confiança entre os parceiros da rede prejudica o desempenho da rede, o qual fica enrijecido pela utilização de mecanismos de controle, tais como regras, normas e políticas internas. Isto reduz o comprometimento das empresas parceiras e prejudica a troca de recursos e conhecimento.	Chen (2010); Lewicki, Barry e Saunders (2005); Parast e Digman (2008); Verschoore e Balestrin (2008); Larson <i>et al.</i> (1998); Fryxell <i>et al.</i> (2002); Sadowski e Duysters (2008); Lourenzani, Silva e Azevedo (2006); Isabella, (2002); Castro <i>et al.</i> (2011);
Assimetria de Informação e Oportunismo	O Oportunismo existe quando um dos atores atua buscando concretizar seus próprios interesses em detrimento dos interesses de outros. A assimetria de informação seria uma forma do comportamento oportunista.	No momento que as empresas da rede não recebem informações similares e começa a se verificar o comportamento oportunista, a complexidade e a incerteza da situação comercial aumentará, e a rede terá que aumentar os custos com salvaguardas.	Williamson (1975, 1985); Fiani (2002); Byrns e Stone, (1996); Venturini (2008); Lima (2007); Keil (2000); Pereira <i>et al.</i> (2010); Edelman <i>et al.</i> (2004); Wegner <i>et al.</i> (2008).
Altos Custos para se manter na rede	Para formação e manutenção da rede são exigidos custos.	A continuidade da existência de uma rede está calcada em os ganhos provenientes da cooperação superiores aos investimentos feitos pelas empresas.	Adler e Kwon (2002); Sadowski e Duysters (2008); Pesämaa (2007); Jarillo (1998); Wegner <i>et al.</i> (2008); Park e Ungson (2001).
Assimetria de Investimentos	O conceito do carona: uma empresa individual que usufrui de bens e ganhos coletivos, contribuindo com esforços ou recursos mínimos, ou pelo esforço de terceiros.	A cooperação enfraquece e abre caminho para saída de empresas da rede quando uma das partes percebe tratamento injusto ou resultados incompatíveis com sua contribuição.	Olson (1971); Olson (1999); Pereira <i>et al.</i> (2010); Pereira (2005); Dacin <i>et al.</i> (1997); Khanna, Gulati e Nohria, (1998).

Fonte: elaborado pelo autor

2.4.3. Resultados Percebidos da Colaboração

Nesta parte do trabalho quatro dimensões de eficácia percebida são utilizados: (1) Alcance das metas e objetivos; (2) Aprendizagem Interorganizacional; (3) Redução da autonomia das empresas parceiras; e (4) Inovação e criação de valor. A primeira dimensão é a realização da tarefa orientadora da rede e corresponde ao objetivo principal dos esforços de financiamento feito pelas empresas parceiras em incentivar relações interorganizacionais. A segunda dimensão está mais relacionada com a capacitação das empresas da rede e melhoria do capital social da comunidade atendida. A terceira refere-se ao enrijecimento das empresas, e a última a atribuição e geração de novos conhecimentos e habilidades.

2.4.3.1 Metas e Objetivos Não Alcançados

O modelo racional-intencional de eficácia organizacional assume que organizações são projetadas para atingir determinados objetivos (ETZIONI, 1964). Portanto, o sucesso da colaboração requer um alinhamento ou compatibilidade de objetivos, bem como o alcance dos mesmos. 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”.

As empresas se unem por objetivos comuns que estão centrados, principalmente, no acesso à aprendizagem e inovação, na redução de custos e riscos, na ampliação da escala e poder de mercado, no aprofundamento das relações sociais e nos serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede (VERSCOORE e BALESTRIN, 2008). Pode-se dizer que muitos problemas em redes ocorrem a partir da constatação de que os objetivos e metas inicialmente propostas não foram correspondidos. Geringer e Hebert (1991); Glaister e Buckley (1996) apontam o alcance dos objetivos como uma medida subjetiva de avaliação de redes.

Para Pereira e Pedrozo (2004); Pereira *et al.*, (2010), de maneira específica, uma ideia intrínseca nos estudos relacionados à gestão das redes sugere que os conflitos são causados por objetivos organizacionais não alcançados por um membro da aliança. O surgimento de conflitos poderá ocorrer caso um ou mais desses objetivos não sejam atingidos, e ocasionar a insatisfação e o desentendimento entre as empresas parceiras, e incitar a saída da empresa da

rede. Este argumento é testado pela seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H10: As metas e objetivos interorganizacionais não alcançados estão positivamente relacionados com saída de empresas da rede.

2.4.3.2 Baixa Aprendizagem Interorganizacional

O segundo resultado de colaboração abordado nesse estudo enfatiza a aprendizagem interorganizacional (LONDON, RONDINELLI e O'NEILL, 2005). Uma perspectiva relacionada à aprendizagem enfatiza que as alianças surgem como uma resposta estratégica por organizações às mudanças ambientais que exigem melhoria nas habilidades, conhecimentos e capacidade tecnológica (KOGUT, 1988). Assim, na visão de Somfleth (2011), torna-se evidente a partir da literatura existente que a aprendizagem juntamente com os outros indivíduos é uma forma da organização desenvolver o seu negócio tornando-se mais competitiva em um mundo de negócios altamente competitivo e com necessidade de se desenvolver ainda mais.

Se a parceria aumenta o aprendizado das organizações, isso pode aumentar efetivamente a capacidade delas na prestação dos seus serviços e/ou oferta de seus produtos para competir com o mercado. O mecanismo para essa aprendizagem, muitas vezes vem de trabalhar com outra organização no desenvolvimento de uma compreensão comum do problema e chegar a um consenso sobre como lidar com ela (GRAY, 2000).

Na visão de Pardini, Santos e Gonçalves (2008) a aprendizagem não é promovida isoladamente. Para os autores, aprendizagem interorganizacional resulta do confronto e união dos conhecimentos disponíveis por meio das experiências da organização. A aprendizagem é relevante, pois a inovação substantiva exige que os participantes aprendam e se comuniquem uns com os outros de uma forma a permitir a transformação (HANDLEY *et al.*, 2006).

Assim, Hibbert *et al.* (2010) procura lançar luz sobre as barreiras a essa socialização essencial. Uma dessas barreiras à aprendizagem interorganizacional é que ela é prejudicada pela falha dos indivíduos para se tornarem socializados em valores comuns e identidades sociais (OLDENQUIST, 1991) de um amplo grupo. O estudo de Hibbert *et al.* (2010) sugere que essa falha está calcada na incerteza sobre a natureza precisa da ação coletiva, bem como sobre a sua relevância. Dessa forma, em tais circunstâncias, valores e identidades sociais não

podem sequer ser estabelecidas no nível coletivo mais amplo.

Nos estudos de Estivalet (2007), a autora identificou diversos fatores (barreiras) que podem dificultar o processo de aprendizagem nas organizações que atuam em rede, dentre os quais, aponta-se: assimetrias de poder; visão individualista; falta de clareza e transparência; conflitos entre as empresas; localização geográfica das empresas; processo de comunicação ineficaz; e falta de cooperação e de espírito coletivo.

Outra discussão que se faz presente na literatura de aprendizagem interorganizacional, na visão de Estivalet (2007) se refere à aquisição do conhecimento no contexto de uma rede. Nesse sentido, Hamel (1991) descreve a falência de uma rede pode ser atribuída ao problema de que uma ou mais empresas não tinham a mesma capacidade de aprender.

No processo de construção e na vigência da rede, o não compartilhamento do *know-how* constituído e circulante na rede pode levar algumas empresas a não perceberem diferenciais e agregação de valor pelo processo de cooperação, visto que é considerado um elemento-chave, por oferecer o desenvolvimento de competências (LARSSON *et al.*, 1998). Isto, aparentemente, estaria relacionado à saída de empresas das redes, o que é testado com a seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H11: A baixa aprendizagem interorganizacional está positivamente relacionada à saída das empresas da rede.

2.4.3.3 Redução da autonomia das Empresas Parceiras

Colaboração com outra organização é vista por muitos como um processo de destruição da autonomia organizacional. Em qualquer aliança de colaboração, os parceiros inevitavelmente lidam com as tensões acerca da autonomia organizacional e do poder diferencial da relação (BRYSON, CROSBY e STONE, 2006). Quando as organizações estão envolvidas em atividades fronteiras que atravessam qualquer rede de colaboração, as organizações devem equilibrar o dualismo de ação individual e as preocupações e acordos coletivos (CHEN, 2010).

Em uma parceria eficaz, um colaborador deve destinar parte de um “dia-a-dia” de controle sobre as atividades sua organização em troca de ganhos de colaboração (CUMMINGS, 1984). Muitas vezes, a rede limita também os acordos com os fornecedores,

reduzindo a autonomia das empresas integrantes. No entendimento de Chen (2010), a redução da autonomia organizacional é um resultado negativo da colaboração e susceptível de ser visto como uma ameaça à continuidade da rede. Isso, segundo o autor, levaria as empresas participantes da rede a dedicar menos tempo, recursos e esforços para a continuação da relação, comprometendo a estabilidade e continuidade da rede. Com base nisso, tem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H12: A redução da autonomia dos integrantes da rede é um motivo relacionado à saída dos mesmos do empreendimento conjunto.

2.4.3.4 Falta de Inovação e Geração de Valor

A inovação 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 (DAMANPOUR, 1991; REICHSTEIN e SALTER, 2006). Como as atividades de gestão de processos se estendem em uma organização ao longo do tempo, cada vez mais, ligações e rotinas de ação nas redes reduzem incertezas tecnológicas, sociais e econômicas pelo processo de inovação (PYKA e KÜPPERS, 2002).

Para Westerlund e Rajala (2010) há uma relação direta e positiva entre inovação e o processo de colaboração de empresas em rede. Entretanto, quanto a esse aspecto, Pereira (2005) e Ahola (2009) colocam que a queda da relação entre empresas ocorre devido da **incapacidade em gerar novos benefícios** para seus membros. Nos estudos de Pereira (2005) não foi encontrada nenhuma tentativa mais estruturada para criar novos conhecimentos, visando o 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.

Sem a geração de novos benefícios não há a **criação de valor** dentro da rede de empresas, motivo para desistência da cooperação e falência da rede (HARRIGAN, 1988). Além disso, muitos dos esforços despendidos são difíceis de avaliar e, em muitos casos os benefícios, como melhoria da imagem e aumento da credibilidade perante fornecedores, só começam a surgir dentro de cinco a dez anos de vida de rede (PARK, CHEN e GALLAGHER, 2002).

Pereira *et al.* (2010) explica que a criação de novos conhecimentos se dará pela ação de todos os atores envolvidos no ambiente da rede, sendo um compromisso estratégico de todos. 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). Assim, a inovação é uma relevante variável no processo colaborativo e uma forma de obter vantagens competitivas e manter as empresas na rede. O contrário disso remete a seguinte hipótese de pesquisa:

HIPÓTESE H13: A falta de inovação e criação de valor para as empresas participantes do empreendimento conjunto está positivamente relacionada à saída das mesmas da rede.

As contribuições e proposições de estudo deste tópico estão na tabela 5.

Este capítulo constitui o embasamento teórico deste trabalho, e serviu para o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados que serão descritos no capítulo seguinte. Além disso, neste próximo capítulo, será descrito o método de trabalho utilizado nesta pesquisa, e os aspectos a ele inerente, buscando descrever a forma como será realizado o presente estudo.

Tabela 5: Contribuição e proposições de pesquisa relacionadas aos processos colaborativos

RESULTADOS PERCEBIDOS DA COLABORAÇÃO			
Pontos de investigação	Ideias centrais	Implicações para o estudo	Autores pesquisados
Metas e Objetivos não Alcançados	O alcance dos objetivos é analisado como fator de desempenho das redes com os elementos destacados pelas literaturas: acesso inovação, na redução de custos e riscos, na ampliação da escala de serviços e produtos, aprofundamento das relações sociais, entre outros.	Muitos problemas e conflitos na relação entre empresas são causados por objetivos organizacionais não alcançados.	Wegner e Padula (2010); Verschoore e Balestrin (2008); Geringer e Hebert, (1991); Glaister e Buckley (1996); Pereira e Pedrozo (2004); Pereira <i>et al.</i> (2010);
Baixa Aprendizagem Interorganizacional	A aprendizagem interorganizacional refere-se melhoria nas habilidades, conhecimentos e capacidade tecnológica aumentando efetivamente a capacidade das empresas na prestação dos seus serviços e/ou oferta de seus produtos para competir com o mercado.	Fatores como assimetrias de poder; visão individualista; falta de clareza e transparência; dificuldades de comunicação; localização geográfica das empresas; e falta de cooperação e de espírito coletivo dificultam ou impedem a aprendizagem das empresas.	London, Rondinelli e O'Neill (2005); Kogut (1988); Somfleth (2011); Gray (2000); Pardini <i>et al.</i> (2009); Handley <i>et al.</i> (2006); Hibbert (2010); Estivalet (2007); Hamel (1991); Larsson <i>et al.</i> (1998).
Redução da Autonomia das Empresas	Uma rede de colaboração leva as empresas envolvidas a distenderem tempo a relação, ao invés de cuidarem de suas próprias atividades.	A redução da independência organizacional das empresas da rede faz com que elas dediquem menos tempo, recursos e esforços para a continuação da relação.	Bryson, Crosby e Stone (2006); Cummings (1984); Chen (2010);
Falta de Inovação e Geração de Valor	A introdução de novos elementos na produção, na prestação de um serviço ou nas operações de uma organização tem uma relação direta e positiva com o processo de colaboração de empresas em rede.	Sem inovação e geração de novos benefícios não há a criação de valor dentro da rede de empresas levando a desistência da cooperação e falência da rede.	Damanpour (1991); Reichstein e Salter (2006); Pyka e Kuppers (2002); Westerlund e Rajala (2010); Pereira (2005); Ahola (2009); Harrigan (1988); Park <i>et al.</i> (2002); Pereira <i>et al.</i> (2010);

Fonte: elaborado pelo autor

CAPÍTULO III – MÉTODO DO TRABALHO

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo aqui apresentado. Primeiramente, foi desenvolvido um esboço da pesquisa para clarear e possibilitar a visualização do trabalho como um todo. Em seguida, são apresentadas as características da pesquisa e o método utilizado neste estudo. Aspectos relativos à forma de mensuração das variáveis, à população e amostra e à forma de coleta de dados também são descritos neste capítulo. Por fim, são colocados os procedimentos de análise dos dados adotados para o desenvolvimento do trabalho.

3.1 Desenho de pesquisa

O presente estudo foi elaborado seguindo três fases de pesquisa que foram assim denominadas: Fase I – *Insights* sobre o Trabalho e Aspectos Teóricos de referência; Fase II - Desenvolvimento e Operacionalização da pesquisa; e Fase III – Resultados e Considerações Finais. Com a finalidade de permitir uma melhor visualização e compreensão das fases seguidas para a realização desta pesquisa, representou-se graficamente como o estudo foi desenvolvido na Figura 9.

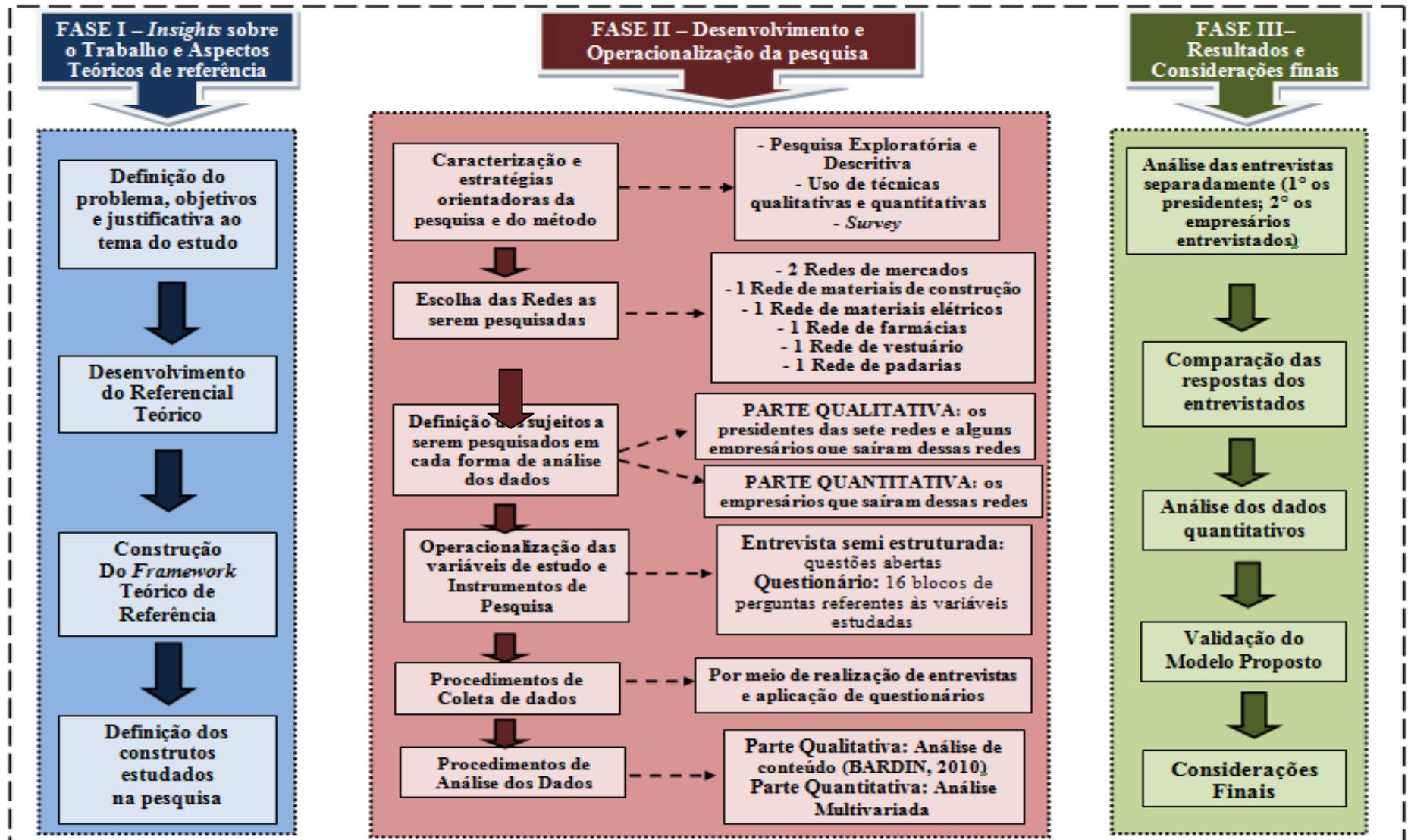


Figura 9: Desenho de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Fase I, além da apresentação dos aspectos iniciais que motivaram a elaboração deste estudo, da problemática, dos objetivos e da apresentação da justificativa, também se destaca a construção do referencial teórico que serviu 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 itens seguintes deste capítulo. Na Fase III, que compreende a etapa final do estudo, são explicitados os resultados da pesquisa, a discussão deles, e as considerações finais do estudo.

3.2 Características da Pesquisa e o Método utilizado

Para Snow e Thomas (1994), 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. O estudo possui duas partes, que serão explicadas a seguir, com características distintas, que foram utilizadas para o alcance dos objetivos.

Diante do referencial teórico apresentado no capítulo anterior, verifica-se que a base teórica desta pesquisa refere-se, essencialmente, ao processo de formação e desenvolvimento das redes interorganizacionais, as teorias predominantes e os benefícios das redes. Há estudos sobre os possíveis problemas existentes nas redes, mas eles não estão bem consolidados e amarrados para o entendimento do porque das empresas saírem de redes. Diante disso, a primeira parte do estudo caracteriza-se como exploratória. Os demais fatores que caracterizam e explicam a classificação dessa pesquisa são explicitados na Figura 10 e melhor descritos na sequência.

A Figura 10 foi esquematizada para dar visibilidade às características do estudo e os motivos/razões para escolha de cada especificidade.

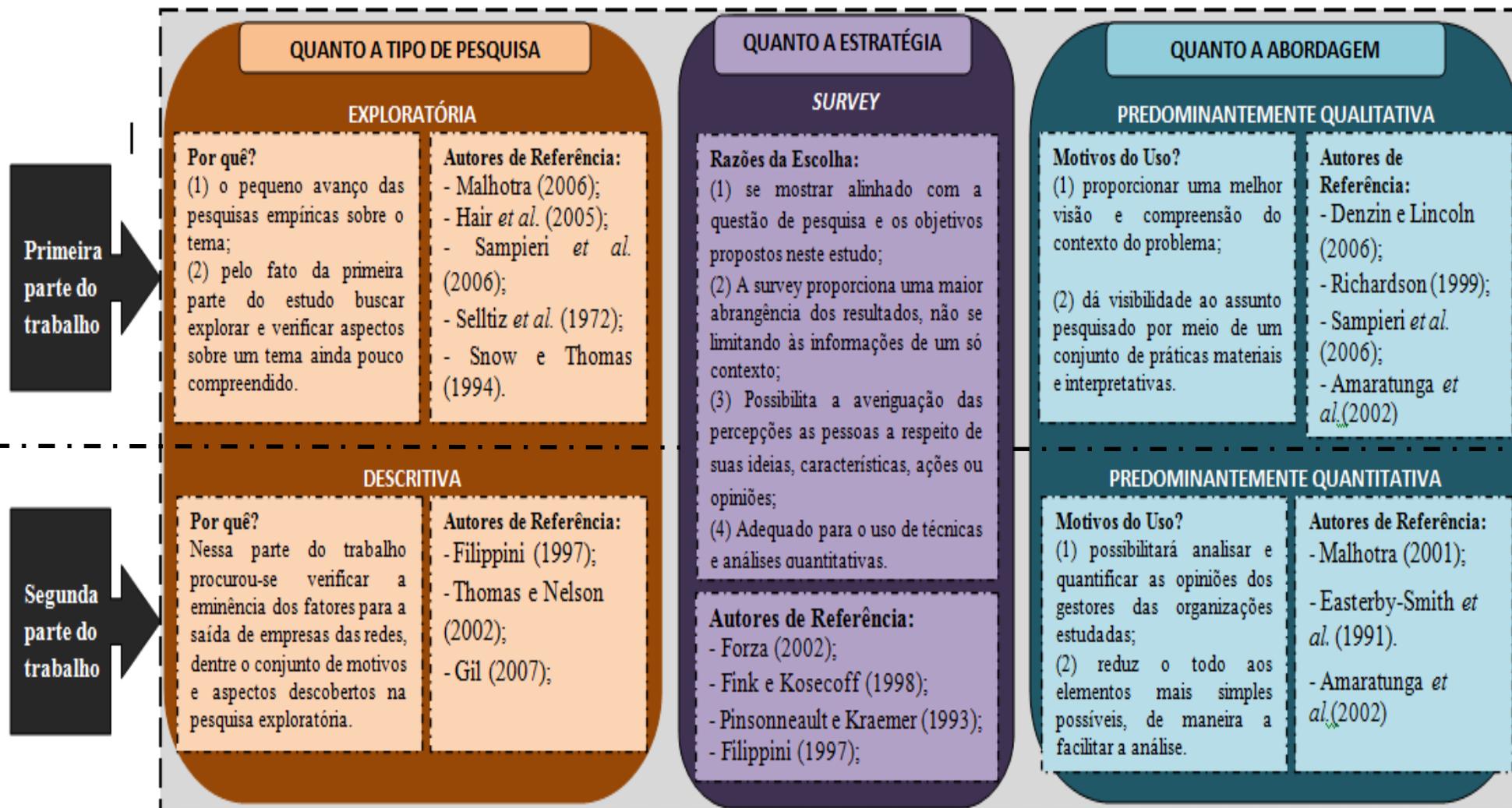


Figura 10: Características da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira parte do trabalho caracteriza-se como um estudo do **tipo exploratório** pelos motivos expostos na Figura 10. Ao realizar-se uma pesquisa exploratória, busca-se a familiarização com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado, o que é característica da primeira parte dessa pesquisa. Este tipo de pesquisa tem como finalidade aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto estudado. Pode ser usada, para facilitar a elaboração de um questionário ou para servir de base a uma futura pesquisa, ajudando a formular hipóteses, ou na formulação mais precisa dos problemas de pesquisa (MATTAR, 1996).

Corroboram com o assunto Malhotra (2006) e Hair *et al.* (2005), ao descrever que este tipo de pesquisa busca explorar e entender um problema ou uma situação em profundidade para prover critérios e maior compreensão. O objetivo do pesquisador com esse tipo de pesquisa, na visão de Snow e Thomas (1994), é: (a) explorar a natureza e grau de associação das variáveis; (b) decidir se variáveis adicionais são necessárias para prover uma maior precisão na descrição do fenômeno; e (c) oferecer explicações teóricas dos relacionamentos observados. Estes fatores são característicos do presente trabalho.

A segunda parte do trabalho, por sua vez, caracteriza-se como sendo do **tipo descritiva**, pois nessa fase procurou-se verificar a eminência dos fatores para a saída de empresas das redes, dentre o conjunto de motivos e aspectos descobertos na pesquisa exploratória. A explicação fornecida por Filippini (1997) sobre a aplicação da pesquisa descritiva ajuda a compreender por que a segunda parte do presente trabalho se caracteriza como descritiva. Para o referido autor, a pesquisa descritiva é realizada para entender a relevância de certas variáveis para o fenômeno estudado e descrever a distribuição delas em uma população. Sua finalidade primária não é o desenvolvimento de teorias, embora, por meio dos fatos avaliados, ela pode fornecer inserções úteis para a construção da teoria e para o refinamento da mesma. O autor indica a utilização da *survey* para estudos com essa finalidade.

Corroboram com Filippini (1997) os autores Thomas e Nelson (2002), ao mencionarem que pesquisa descritiva trata-se de um estudo de *status*, no qual os problemas e as práticas podem ser aperfeiçoados por meio da utilização de uma análise, descrição objetiva e complementar. Gil (2007, p. 42) cita que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Como **estratégia** de observação e avaliação do objeto de estudo, esta pesquisa utiliza como método a aplicação de *survey*. Na visão de Fink e Kosecoff (1998) e Pinsonneault e Kraemer (1993), esse é um método direto de coleta de informações com as pessoas a respeito

de suas ideias, características, ações ou opiniões. Mesmo sendo um método de característica preponderantemente quantitativa, de acordo com Forza (2002), uma *survey* contribui para o conhecimento geral de uma área de particular interesse, pois envolve uma coleta de informações de indivíduos por meio de questionários e entrevistas. Diante disso, destaca-se que para cada parte do trabalho, tendo em vista o tipo de pesquisa, utilizou-se de diferentes formas de levantamento de dados, não descaracterizando a estratégia de pesquisa utilizada, ou seja, a *survey*.

Pinsonneault e Kraemer (1993) contribuem com outras características desse método:

- a) é o principal meio de coletar informações, através de perguntas pré-definidas e estruturadas;
- b) geralmente é coletada sobre uma parte da população;
- c) adequado para questões de: - o quê, quanto e porquê;
- d) o fenômeno de interesse precisa ser estudado em seu ambiente natural;
- e) o fenômeno de interesse ocorre no presente ou em passado recente.

Quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados são coletados, Sampieri, Collado e Lucio (2006) menciona que as pesquisas podem ser longitudinais (a coleta de dados ocorre em vários momentos ao longo do tempo) e de corte transversal. Nestas, 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**.

A presente pesquisa é identificada, ainda, como tendo **caráter fundamentalmente qualitativo** na primeira parte, com o intuito de possibilitar um melhor entendimento e compreensão do fenômeno em questão. A abordagem qualitativa adotada para este trabalho se sustenta em função de que, na visão de Richardson (1999), é uma “forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”, e por descrever e tentar compreender determinado fenômeno com base nos relatos dos atores sociais (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006). Em pesquisas com essa abordagem, o processo é dinâmico e proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (GODOY, 1995). Além disso, permitem alcançar uma compreensão das razões e motivações subjacentes ao problema ou fenômeno complexo (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006).

O uso de **técnicas de análise quantitativa** é característica da segunda parte do presente trabalho, devido à natureza dos dados. Nessa parte da pesquisa, mensuraram-se as opiniões dos gestores que saíram das redes estudadas sobre questões relativas aos problemas ocorridos no processo de cooperação. Segundo Amaratunga *et al.* (2002), estudos com essa abordagem possibilitam um intervalo mais amplo de cobertura da situação. Este tipo de análise se faz

pertinente ao presente estudo por que ajuda a procurar por explicações causais e leis fundamentais, e geralmente reduz o todo aos elementos mais simples possíveis, de maneira a facilitar a análise (EASTERBY-SMITH, THORPE e LOWE, 1991).

3.3 População e Amostra

A população deste estudo é representada por empresas que se desligaram (saíram) das redes de cooperação às quais estavam vinculadas. A dificuldade encontrada, no entanto, foi o fato de que não se sabe ao certo o número de empresas que saíram das redes. Alguns estudos foram feitos na tentativa de verificar esses números. Conforme já referendado na introdução deste trabalho, o estudo de Toigo e Alba (2010), realizado no estado do Rio Grande do Sul, verificou que 37 % do total de redes formadas foram encerradas. As empresas pertencentes a este grupo fazem parte da população deste estudo, mas mesmo assim, o total de empresas que desistiram do processo de cooperação ainda não é conhecido. Isto por que há empresas que desistiram do processo cooperativo, mas a rede a qual elas pertenciam ainda está vigorando. Diante disso, a população de empresas que saíram de redes foi considerada como indefinida.

Devido às dificuldades descritas no parágrafo anterior, para o desenvolvimento do presente trabalho, foram pesquisadas sete redes de empresas, de diversos setores de atividades, que tiveram empresas se desligando das mesmas. Essas redes constituirão o meso nível, que foca as análises em nível de rede, ou seja, na gestão do conjunto de interações entre as empresas (MILLER e FLORICEL, 2007). Em um primeiro momento, foram tomados como unidade de análise os presidentes dessas sete redes para elaboração da parte exploratória desta pesquisa. Esses presidentes foram identificados para fins de análise de suas falas, respectivamente, como EP1, EP2, EP3, EP4, EP5, EP6, EP7.

De forma a aprofundar a pesquisa exploratória deste trabalho, foi constituída uma outra unidade de análise, composta por 11 empresários que deixaram uma dessas sete redes pesquisadas. Destaca-se que esses 11 entrevistados não pertenciam à mesma rede. De cada rede foi entrevistado pelo menos um integrante que saiu e no máximo 2. Estes, por sua vez, foram identificados para fins de análise de suas falas como EE1, EE2, EE3, EE4, EE5, EE6 e EE7, EE8, EE9, EE10 e EE11, respectivamente. O total de empresários entrevistados constituiu o nível micro de análise, que foca em indivíduos, projetos ou empresas isoladas para compreender os processos de agregação (MILLER e FLORICEL, 2007). Dessa forma, é

possível verificar dois níveis de análise, pois segundo (HITT *et al.* 2007), há uma crescente preocupação em pesquisas organizacionais envolverem mais de um nível de análise, sendo importante considerar desenhos de pesquisa multinível. Estas unidades foram abordadas para o desenvolvimento do estudo exploratório.

Para o desenvolvimento da parte descritiva do estudo, levou-se em consideração o que HAIR *et al.* (2005) menciona. Para ele, o tamanho da amostra é um dos elementos mais relevantes e influentes sob o controle do pesquisador no planejamento do estudo e suas análises, influenciando diretamente no poder estatístico do teste de significância e na generalização dos resultados. Assim, tendo em vista os objetivos do estudo e das hipóteses de pesquisa, procurou-se aplicar o maior número possível de questionários com **os empresários que saíram** das redes pesquisadas, até se chegar em uma amostra satisfatória.

Hair *et al.* (2005) destaca que o número de respondentes deve ser de 15 para cada variável (nesse caso construto) analisada no estudo. Mas autores como Bentler e Chou (1988) são menos rigorosos e aceitam uma relação de 10 para 1. Conseguiu-se uma amostra válida de 140 empresários respondentes. Portanto a relação ficou muito perto de 10, podendo-se considerar a amostra adequada.

A amostra da pesquisa é do tipo não probabilística, selecionada de forma intencional. Outra característica da amostra desse trabalho é que ela foi selecionada por acessibilidade, sendo que, nesses casos, de acordo com Vergara (2010), o pesquisador se baseia na facilidade de acesso aos elementos. Destaca-se que 34 empresas foram visitadas, mas encontraram-se fora de atividade segundo fontes de terceiros, de modo que, por isso, estas não compuseram o número final de respondentes válidos.

3.4 Operacionalização das variáveis

A operacionalização das variáveis foi realizada por meio de dois instrumentos de coleta de dados, um com perguntas discursivas (as entrevistas semi-estruturadas) e outro com a maioria das perguntas objetivas e fechadas (o questionário). Para a pesquisa qualitativa, a realização de entrevistas é uma das principais técnicas para realizar a coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987; YIN, 2005). Além disso, ela oferece as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias para enriquecer a investigação (TRIVIÑOS, 1987).

Neste trabalho, as entrevistas semi-estruturadas, realizadas primeiramente com os presidentes das sete redes de empresas tomadas para estudo, foram conduzidas com base em um protocolo (Apêndice A) que norteou a condução da mesma. Nele, elaboraram-se questões pertinentes ao problema da pesquisa, com base na literatura abordada no capítulo II, visando atender a sugestão de Triviños (1987), o qual menciona que as perguntas que compõem a entrevista nascem *a priori*. O protocolo de entrevistas foi dividido em blocos para facilitar o entendimento de como é funcionamento da rede e aspectos relativos ao objeto desse estudo. A Tabela 6 demonstra esses blocos, os aspectos, o número de questões, e a decorrente estrutura do protocolo.

Tabela 6: Estrutura do protocolo de entrevista

BLOCOS	ASPECTOS QUESTIONADOS	Nº DE QUESTÕES
PERSPECTIVAS DA FORMAÇÃO DA REDE	A formação, os objetivos e propósitos da formação das redes estudadas.	8 questões
PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DA REDE	Práticas e procedimentos de gestão e aspectos de governança formal.	10 questões
POSSÍVEIS PROBLEMAS DAS REDES	Perguntas específicas relativas aos possíveis problemas ocorridos ou que ocorrem nas redes.	22 questões
FECHAMENTO GERAL	Condições e melhorias para as práticas de gestão da redes.	5 questões

Fonte: elaborado pelo autor

O protocolo que norteou a realização das entrevistas com os empresários que deixaram as redes foi mais simples, pois muitas das informações necessárias sobre as redes das quais eles participaram já haviam sido levantadas. Com este protocolo (Apêndice B), os empresários eram instruídos a comentar sobre os construtos identificados no referencial teórico como motivos para saída de empresas das redes e sobre aspectos identificados na realização das entrevistas com os presidentes.

O outro instrumento de pesquisa, o questionário, a ser aplicado com os empresários que saíram do processo cooperativo, foi elaborado em vista do problema e plano de pesquisa, buscando investigar e clarificar questões específicas levantadas na revisão bibliográfica para ajudar no alcance os objetivos da pesquisa. O uso deste tipo de instrumento permite, a partir da sua estruturação, certa padronização, fornecendo informações específicas (MALHOTRA, 2006). Os construtos foram operacionalizadas por meio de questões objetivas, sendo utilizada

uma escala de 6 pontos (*discordo totalmente até concordo totalmente*) para mensuração da percepção dos gestores, facilitando assim a comparação e análise estatística dos dados.

O desenvolvimento do instrumento obedeceu à identificação na literatura de assertivas que corresponderam aos principais focos de estudos na literatura nacional e internacional, conforme sintetizado nas Tabelas 4, 5 e 6, respectivamente. Procedeu-se, também, a mensuração de dois construtos identificados *a posteriori*, com a realização das entrevistas com os presidentes das redes pesquisadas.

Ressalta-se a dificuldade de mensurar o objeto de estudo, pela necessidade de englobar outras variáveis que não somente financeiras. A tabela 7 refere-se a definição de cada dimensão e sua respectiva operacionalização.

Tabela 7: Definição e operacionalização das dimensões

(continua)

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO	CONSTRUTOS	Nº DE ITENS
Antecedentes para Colaboração	Fatores influentes para constituição de uma rede de empresas e para seu bom andamento.	Três variáveis conforme literatura abordada no item 2.5.1, com os autores de referência da tabela 3.	Seleção e dos parceiros	5 itens
			Laços sociais	5 itens
			Legitimidade e reputação	5 itens
Processos colaborativos	Fatores e circunstâncias que podem aumentar ou dificultar a dinâmica e interação entre os parceiros da rede.	Seis variáveis conforme a literatura abordada no item 2.5.2, com os autores de referência da tabela 4.	Gestão conjunta	5 itens
			Troca de recursos	5 itens
			Confiança e comprometimento	5 itens
			Oportunismo	5 itens
			Custos da rede	5 itens
			Assimetria de investimentos	5 itens
Resultados percebidos	Fatores relacionados a <i>performance</i> da rede, e que determinam o alinhamento das empresas.	Seis variáveis conforme a literatura abordada no item 2.5.3, com os autores de referência da tabela 5.	Alcance das metas e objetivos	5 itens
			Aprendizagem	5 itens
			Redução da autonomia	5 itens
			Geração de valor e inovação	5 itens
Aspectos Identificados a	Fatores que foram encontrados com a realização das entrevistas com os	Duas variáveis	Imediatismo por resultados	5 itens

<i>posteriori</i>	presidentes das redes		Nível de Individualismo X Coletivismo	5 itens
DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO	CONSTRUTOS	Nº DE ITENS
Gestão das redes	Forma de estruturação da rede e práticas de condução das atividades.	Consiste em indicadores apresentados no tópico 2.3 deste trabalho.	Gestão das redes	5 itens

Fonte: elaborado pelo autor

A base do questionário aplicado com os empresários que saíram das redes é esta Tabela 8. A manutenção de sua estrutura facilitou a posterior tabulação e análise dos dados.

3.5 Validação e Pré teste dos instrumentos de pesquisa

Para a realização destes procedimentos explicitados no título deste item, foram seguidas as recomendações de Forza (2002). O referido autor fala a respeito do teste piloto de um questionário como uma atividade absolutamente essencial de um *survey*. Dentre os objetivos deste procedimento, ele cita: (i) – esclarecer se as instruções fornecidas estão claras e objetivas; (ii) – verificar se as questões estão objetivas e sem dubiedade de interpretações e (iii) – apurar eventuais problemas de compreensão por parte dos respondentes dos quais seriam esperadas as respostas.

Especificamente, em relação ao protocolo de entrevistas, o mesmo foi elaborado pelo autor com base no *framework* de referência do trabalho e na teoria sobre o tema. Após isso, o mesmo foi avaliado por dois pesquisadores da área para verificação do mesmo quanto a adequação aos objetivos do estudo e análise de termos e expressões utilizadas. Com base nas considerações destes dois indivíduos foram feitas alterações e mudanças julgadas como pertinentes. Esta etapa consistiu na validação interna do protocolo de entrevistas. Como pré-teste deste instrumento, o pesquisador efetuou a primeira entrevista com um dos presidentes das sete redes pesquisadas. No entanto, não se identificando nenhuma dificuldade de entendimento dos termos e das perguntas formuladas por parte do entrevistado, nenhuma outra alteração foi efetivada, e esta entrevista tornou-se parte do conjunto de dados final.

Já em relação ao segundo questionário, os procedimentos adotados foram semelhantes. Primeiramente, o presente pesquisador formulou o questionário com base na teoria e nas

respostas obtidas na parte exploratória do estudo. Conforme mostrado no item anterior, foram elaborados 5 itens para cada construto a ser avaliado. Após o questionário estar pronto, o mesmo foi enviado para outros dois pesquisadores da área para a avaliação. Com o retorno obtido dos mesmos, as alterações e mudanças sugeridas foram realizadas, constituindo a validação interna do questionário.

Para pré-teste do questionário foi realizada a aplicação deste instrumento em cinco empresas pertencentes a uma das redes pesquisadas. Estes empresários fizeram perguntas pontuais sobre certos termos do questionário que foram alterados ou substituídos conforme a medida em que julgou-se conveniente. As respostas destes cinco respondentes foram incorporadas a amostra final, pois como o pesquisador estava presente no momento do pré-teste, todas as dúvidas dos respondentes puderam ser tiradas e todas as questões foram respondidas.

3.6 Coleta de Dados

A coleta dos dados se deu pela realização de entrevistas em profundidade, aplicadas pessoalmente pelo pesquisador aos presidentes das sete redes analisadas e para alguns empresários que decidiram sair das redes pesquisadas. As entrevistas realizadas com os presidentes dessas redes foram agendadas antecipadamente por telefone, e foram realizadas no mês de fevereiro de 2011.

Quanto às entrevistas com os empresários, procurou-se realizar pelo menos duas entrevistas com integrantes de cada uma das redes pesquisadas. Nesse caso, as entrevistas foram feitas juntamente com a aplicação dos questionários. O presente pesquisador questionava se o empresário poderia ajudar com informações acerca do tocante ao problema da pesquisa, e, caso ele concordasse, as entrevistas eram realizadas. Com tal procedimento, a seleção dos empresários entrevistados foi realizada de forma intencional.

O roteiro de entrevista, para ambos os grupos de entrevistados, foi flexível, o que, segundo Lakatos e Marconi (2001) permite ao entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, especificar significados, com a garantia de estar sendo compreendido.

Para aplicar os questionários a alguns gestores das empresas que participaram das redes e conseguir a amostra citada anteriormente, o pesquisador conseguiu uma listagem de todas as empresas que saíram dessas sete redes. Assim, primeiramente o presente pesquisador realizava

contato para os empresários explicando sobre a pesquisa, solicitando sua colaboração e confirmando o endereço para poder encontrá-los e, posteriormente, para aplicar o instrumento investigativo.

Para obter os primeiros questionários o pesquisador optou por viajar até os estabelecimentos dos empresários, utilizando transporte rodoviário (ônibus). Em uma primeira viagem conseguiu-se aplicar 5 questionários, deslocando-se até as cidades de Lajeado (E), Arroio do Meio (F) e Encantado (G).

Com o mesmo objetivo, uma integrante do grupo de pesquisa realizou uma viagem com rota parecida, deslocando-se até as cidades de Vera Cruz (B), Santa Cruz do Sul (C) e Venâncio Aires (D), obtendo a resposta de mais 5 empresários. O mapa exposto a seguir na Figura 11, permite visualizar o roteiro dessas viagens.

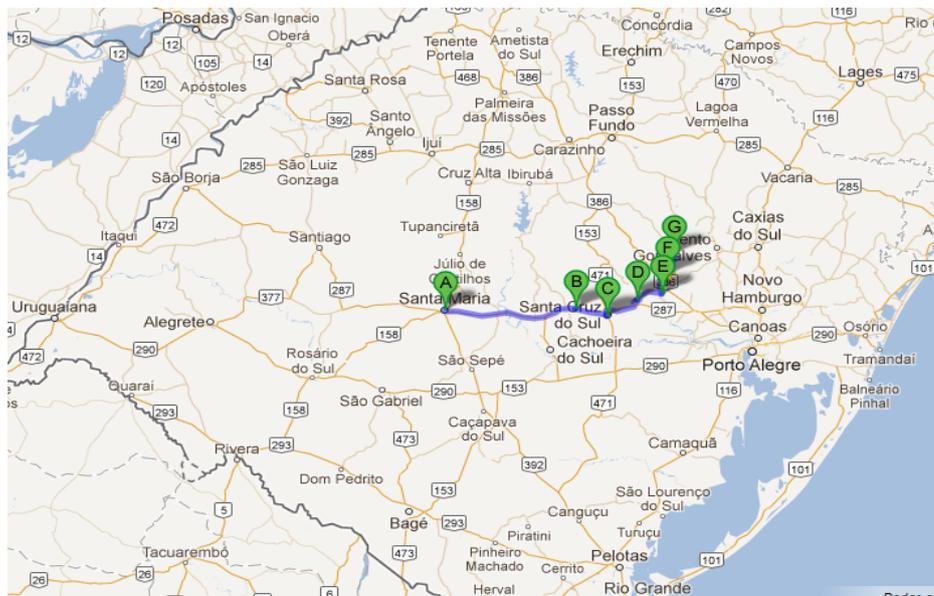


Figura 11: Mapa com as cidades da primeira viagem realizada

Fonte: Google

No entanto, devido a demora em se chegar de ônibus nesses lugares, e o tempo ocioso dispensado esperando o ônibus nas rodoviárias, para ir de uma cidade para outra, o pesquisador, por sugestão de seu orientador, passou a definir rotas de viagens para serem realizadas de carro. O procedimento continuou o mesmo, ligava-se anteriormente para a maioria dos empresários pedindo as informações desejadas, e após, seguia-se até o local da empresa para aplicar o questionário. O número de viagens realizadas e as respectivas rotas são destacadas nas figuras a seguir.

Viagem 1: Santa Maria (A) – Ijuí (B), Entre Ijuis (C), Santo Ângelo (D), Ajuricaba (E) e Augusto Pestana (F) - Santa Maria (A).

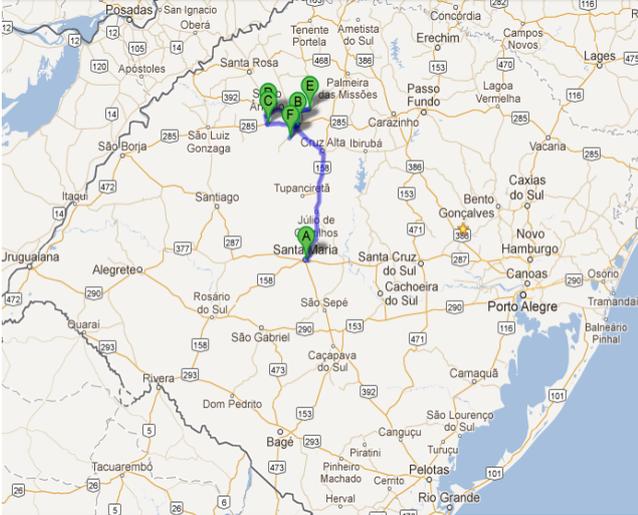


Figura 12: Viagem 2

Fonte: Google

Viagem 2: Santa Maria (A) – Ijuí (B), Giruá (C), Santa Rosa (D), Tuparandi (E), Tucunduva (F), Horizontina (G), Três de Maio (H), Boa Vista do Buricá (I), Humaitá (J), Três passos (K), Condor (L) e Panambi (M) - Santa Maria (A).

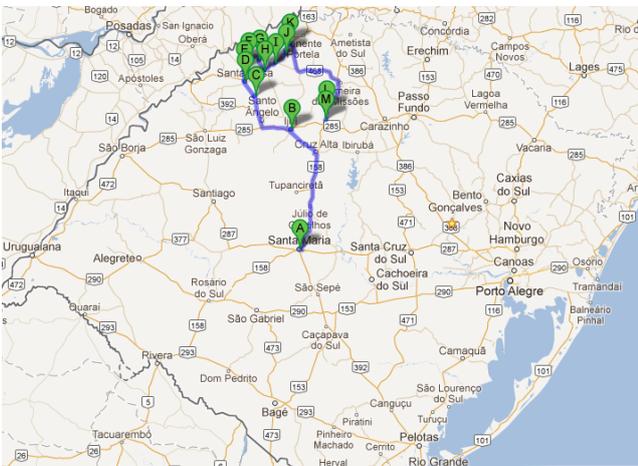


Figura 13: Viagem 3

Fonte: Google

Viagem 3: Santa Maria (A) – Guaíba (B), Porto Alegre (C), Viamão (D), Alvorada (E), Canoas (F), Esteio (G), São Leopoldo (H), Novo Hamburgo (I), Estância Velha (J), Taquara (K), Parobé (L) e Três Coroas (M), Nova Petrópolis (N), Caxias do Sul (O), Farroupilha (P), Bento Gonçalves (Q), Garibaldi (R), Imigrante (S), Teutônia (T), Estrela (U), Mato Leitão (V) e Candelária (W) - Santa Maria (A).

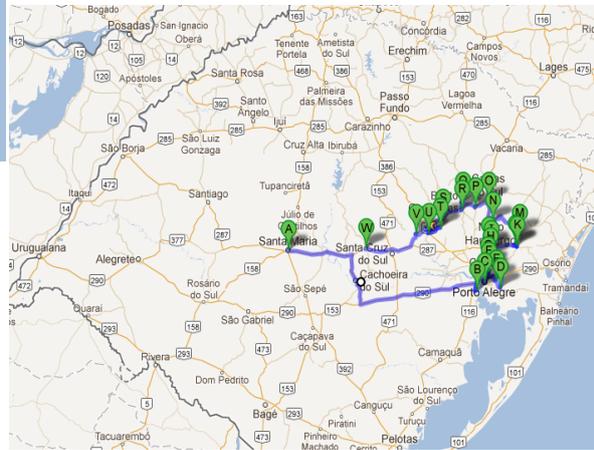


Figura 14: Viagem 4

Fonte: Google

Viagem 4: Santa Maria (A) – Ibirubá (B), Espumoso (C), Tapera (D), Victor Graeff (E), Tupaciretã (F) e Julio de Castilhos (G).

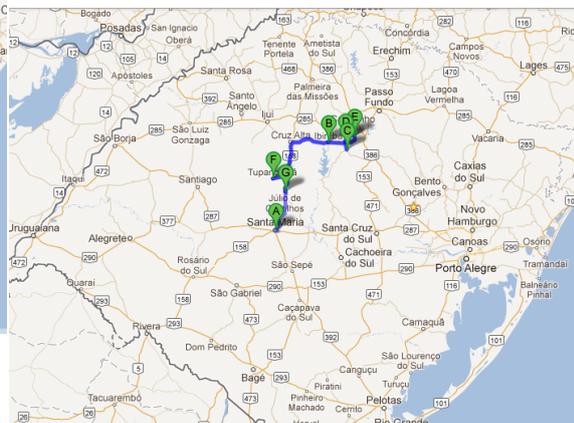


Figura 15: Viagem 5

Fonte: Google

Durante essas viagens, alguns questionários foram aplicados por outros dois componentes do grupo de pesquisa nas cidades de Santa Maria, Cruz Alta e Pejuçara. No total foram aplicados questionários pessoalmente em 54 cidades diferentes. Dessa forma foram adquiridos 109 questionários. Para ter uma amostra mais significativa, foram aplicados mais 31 questionários por telefone, totalizando 140 questionários válidos.

3.7 Passos da Análise dos Dados

Como referido anteriormente, o presente estudo visa responder a seguinte questão principal de pesquisa: *Por que as empresas saem das redes?* Primeiramente, para situar o leitor quanto às redes que foram pesquisadas fez-se uma breve descrição de cada uma delas, destacando aspectos como o número atual de integrantes e número de empresas que saíram (esta informação foi obtida juntamente com as entrevistas, dessa forma pode ser que até o presente momento mais algumas empresas saíram da rede).

Com o objetivo de explorar o problema da pesquisa, o segundo passo da análise dos dados foi realizado com as informações obtidas com as entrevistas realizadas com os presidentes das redes pesquisadas. Para tanto, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, com referência a Bardin (2010). Este segundo passo da análise dos dados foi realizado para obter respostas ao primeiro objetivo específico.

Em seguida, foram utilizadas estatísticas descritivas para avaliar as respostas dos empresários que responderam os questionários, para verificar algumas características dos mesmos e quais eram as principais perspectivas e propósitos que fizeram com que eles entrassem na rede. A análise das entrevistas realizadas com alguns desses empresários foi realizada posteriormente, para verificar as percepções dos empresários quanto aos motivos para saída deles da rede. Para tanto, também utilizou-se como referência para análise das suas falas a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2010). Estes procedimentos utilizados nessa parte da análise dos dados objetivaram responder ao segundo objetivo específico da pesquisa.

De forma complementar às duas análises anteriores e com o propósito de responder ao terceiro objetivo específico, realizou-se a comparação entre as respostas dos presidentes e dos empresários entrevistados. Nesta parte da análise dos dados, ficou clara a discordância dos dois grupos de entrevistados quanto a alguns pontos, bem como diferenças quanto a percepção de cada um dos grupos quanto aos motivos que levam as empresas a saírem das redes.

O último passo da análise dos dados compreendeu a utilização de técnicas multivariadas de análise de dados quantitativos para validação do *framework* dos motivos para saída de empresas de redes, e constituição de um modelo. Com isso, procurou-se atender ao quarto objetivo específico do trabalho.

Na Tabela 8 são explicitados os passos efetuados para análise de dados desse trabalho.

Tabela 8: Síntese dos passos para análise dos dados do trabalho

	Primeiro Passo	Segundo Passo	Terceiro Passo	Quarto Passo	Quinto Passo	Sexto Passo	Sétimo Passo
Qual?	Descrição das Redes do Estudo	Análise das entrevistas realizadas com os Presidentes	Descrição de algumas características das empresas que participaram das redes	Verificação das perspectivas dos empresários ao entrar na rede	Análise das entrevistas realizadas com os Empresários	Comparação das respostas das entrevistas realizadas com presidentes e empresários	Validação do modelo
Atores pesquisados	Presidentes das redes pesquisadas	Presidentes das redes pesquisadas	Proprietários das empresas que participaram das redes.	Proprietários das empresas que participaram das redes	Proprietários das empresas	Presidentes das redes pesquisadas e proprietários de empresas que participaram das redes.	Proprietários das empresas que participaram das redes.
Foco de Análise	Redes	Redes	Empresas	Empresários	Empresários	Redes e empresas	Empresários
Instrumento de Coleta de dados utilizado	Entrevistas	Entrevistas semi-estruturadas (Apêndice A)	Questionários (Apêndice C) - Parte Inicial	Questionário (Apêndice C) - Parte Inicial	Entrevistas semi-estruturadas (Apêndice B)	Entrevistas semi-estruturadas (Apêndices A e B)	Questionário (Apêndice C)
Forma de Análise dos dados	Descritiva	Análise de Conteúdo	Estatística descritiva	Estatística descritiva, Teste T e ANOVA	Análise de Conteúdo	Análise de Conteúdo	Análise Multivariada
Objetivos	Responder ao primeiro objetivo específico	Responder ao primeiro objetivo específico	Responder o segundo objetivo específico	Responder o segundo objetivo específico	Responder ao segundo objetivo específico	Responder ao terceiro objetivo específico	Atender ao quarto objetivo específico

Fonte: Elaborado pelo autor

3.8 Procedimentos de análise multivariada utilizados no trabalho e para validação do modelo

Com o objetivo de clarear e sistematizar os procedimentos e as técnicas de análise utilizados no sexto passo da análise dos dados descreve-se nesse item as peculiaridades de cada técnica utilizada e o objetivo do emprego das mesmas.

3.8.1 Teste ANOVA

Este teste, na visão de Hall, Neves e Pereira (2006), tem como objetivo comparar medidas para mais do que dois grupos de observações. Já para Malhotra (2006), a principal aplicação da ANOVA (análise of variance) é a comparação de médias oriundas de grupos diferentes, os quais ele cita como tratamentos, podendo ser aplicado em médias históricas de questões de satisfação, empresas que operam simultaneamente com diferentes rendimentos, entre muitas outras aplicações.

Nesta pesquisa, o teste foi realizado com o intuito de verificar se havia diferença na avaliação da expectativa dos empresários ao entrarem na rede em função do tempo de permanência das empresas na rede. Nesse caso, foram criados três grupos (1) empresas que ficaram na rede até no máximo um ano, (2) empresas que permaneceram mais de um ano e no máximo três anos, e (3) empresas que permaneceram mais de três anos.

3.8.2 Teste *t* para diferença de médias

O teste “*t*” é apropriado para comparar as médias de uma variável quantitativa entre dois grupos independentes (MALHOTRA, 2006). Para ele, nas amostras independentes, a comparação pode ser feita entre dois grupos de sujeitos na mesma variável (teste *t*) ou num grupo de variáveis (testes simultâneos). Neste trabalho o referido teste foi utilizado para comparar se havia diferença quanto à expectativa dos empresários ao entrarem na rede para dois grupos distintos: (1) quem esteve na rede desde a fundação da mesma e (2) quem entrou na rede quando ela já havia sido fundada.

3.8.3 Avaliação da consistência interna dos construtos estudados

Para realizar a avaliação da consistência interna de cada um dos construtos, optou-se pela aplicação do cálculo do Alpha de Cronbach. Esse procedimento vai ao encontro de Nunally e Berstein (1994), Malhotra (2006) e Hair *et al.* (2005) que citam o Alfa de Cronbach como um indicador consistente para análise da confiabilidade dos indicadores e um dos mais utilizados na verificação da consistência interna dos construtos.

A análise de consistência interna (Alpha de Cronbach), para Pasquali (2001), consiste em calcular a correlação que existe entre cada item do teste e o restante dos itens ou o total (escore total) dos itens para indicar um conjunto (construto). Como padrão de fidedignidade aceitável adotou-se valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,7, conforme sugerido por Hair *et al.*, (2005). Neste procedimento realizou-se a exclusão das variáveis observadas que diminuíam a consistência interna dos construtos.

3.8.4 Aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais

No entendimento de Kline (1998), o termo Modelagem de Equações Estruturais (MME) não designa uma única técnica estatística, mas compreende um conjunto de procedimentos relacionados, que ao combinar aspectos da regressão múltipla com a análise fatorial, permite o exame simultâneo de uma série de relações de dependência. Hair *et al.* (2005) menciona que diferentemente de outras técnicas como regressão múltipla, análise fatorial e análise de covariâncias que estimam um única relação entre as variáveis, a MME permite a estimação simultânea de uma série de equações múltiplas distintas, mas que se inter-relacionam.

De semelhante maneira, essa técnica tem como diferencial a possibilidade de incorporar variáveis latentes (construtos não observados diretamente) nas relações estabelecidas. Por isso, a aplicação dessa técnica se faz pertinente neste trabalho, pois a validação do modelo envolve a relação de variáveis latentes e variáveis observadas.

Para a aplicação dessa técnica o primeiro procedimento é a elaboração do modelo, segundo as instruções de Hair *et al.* (2005). Para tal fim, nesse trabalho optou-se pela estratégia de desenvolvimento do modelo dentre outras duas citadas pelo referido autor (confirmação de

modelo e comparação de modelos). Nessa estratégia, o pesquisador desenvolve um modelo inicial, que será posteriormente melhorado por meio de modificações no modelo de mensuração e estrutural que serão especificados mais adiante no trabalho.

Para elaboração e validação do modelo por meio da MME, procurou-se seguir as orientações de Hair *et al.* (2005), que cita que esta técnica é um método confirmatório, orientado bem mais por um suporte teórico do que por resultados empíricos. Assim, a construção do modelo pressupõe a definição de uma série de relações causais que deverão ser determinadas a partir de uma fundamentação teórica consistente.

3.8.4.1 Medidas de Ajuste do modelo global

Neste trabalho foram utilizadas como medidas de ajuste do modelo as seguintes:

- **Qui-quadrado/Graus de Liberdade (X^2/GL):** Esta medida avalia a diferença entre as matrizes estimadas e observada. Um grande valor de qui-quadrado relativamente aos graus de liberdade indica que as duas matrizes diferem sensivelmente (HAIR *et al.* 2005), indicando a não apropriação do modelo. Kline (1998) diz que uma indicação aceitável de apropriação é que essa medida seja menor do que três.
- **Root Mean Square Residual (RMSR):** esta medida avalia a média dos resíduos entre as matrizes observadas e estimadas (HAIR *et al.* 2005). Quando o ajuste do modelo é perfeito, o RMR é igual a zero. Se a discrepância entre as médias observadas e estimadas aumenta o índice também aumenta. Para essa medida Kline (1998) sugere um valor menor do que 0,10 como aceitável.
- **Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA):** avalia a discrepância entre as matrizes observadas e estimadas levando em consideração os graus de liberdade. Consideram-se aceitáveis valores inferiores a 0,08 (HAIR *et al.* 2005).
- **Goodness of Fit Index (GFI):** avalia a quantidade de covariância da matriz observada expressa na matriz estimadas. Os valores próximos de um indicam o ajuste do modelo (KLINE, 1998).
- **Comparative Fit Index (CFI):** é uma medida comparativa global entre os modelos estimados e nulo (HAIR *et al.* 2005). O valor indica a proporção das variâncias observadas que podem ser explicadas pelo modelo. São desejáveis valores superiores a 0,9 (KLINE, 1998).
- **Normed Fit Index (NFI):** indica a proporção em que o ajuste do modelo proposto é melhor

que o ajuste do modelo nulo. Kline (1998) exemplifica dizendo que se o NFI é igual a 0,8, o ajuste total do modelo do pesquisador é 80% melhor que o modelo nulo estimado com a mesma amostra. Hair *et al.* (2005) indica como medida aceitável o valor de NFI igual ou maior que 0,9, mesmo não havendo um valor absoluto que indique a medida certa.

- **Incremental Fit Index (IFI):** medida comparativa de ajuste entre o modelo estimado e nulo. Considerado aceitável se apresentar um valor superior que 0,9, mesmo não havendo indicação de valor absoluto (HAIR *et al.* 2005).

3.8.4.2 Validação do Modelo

O modelo híbrido (modelo proposto), na visão de Kline (1998) é uma síntese dos modelos estrutural e de mensuração. O modelo de mensuração especifica como as variáveis latentes (construtos) são medidas, em termos de variáveis observáveis, e avalia a confiabilidade e validade dos construtos. Já o modelo estrutural mostra as relações entre as variáveis. Nesse estudo o modelo estrutural formulado refere-se ao *framework* de referência do trabalho. A avaliação das relações existentes entre cada construto e a saída de empresas da rede permitirá a estimação do modelo final e a validação do mesmo.

Para etapa de validação do modelo, Anderson e Gerbing (1998) sugerem que o modelo híbrido seja avaliado em duas etapas: (1) estimação de um modelo de mensuração aceitável através da Análise Fatorial Confirmatória; e (2) avaliação das relações colocadas no modelo estrutural, determinadas pelo conjunto de regressões que compõem o modelo.

Neste trabalho, segue-se tal indicação. No entanto, a primeira etapa não foi realizada com a aplicação da Análise Fatorial Confirmatória devido ao grande número de variáveis observadas e a conseqüente inadequação da amostra adquirida. Para tanto, foi realizado o cálculo de Alpha de Cronbach descrito anteriormente, o qual assume a consistência interna e validação dos construtos, mesmo não garantindo medidas de unidimensionalidade (HAIR *et al.* 2005).

Na segunda etapa, o modelo híbrido foi validado por meio dos índices de ajuste do modelo global, e a partir da significância e magnitude dos coeficientes de regressão estimados. A medida de significância destes coeficientes foi avaliada através de um Teste T, e coeficientes que não atingiram uma significância de 5%, tiveram suas relações retiradas do modelo final. Outra indicação desses coeficientes é a força das relações causais dos diversos construtos do

modelo com a saída de empresas das redes, permitindo, por meio da avaliação dos mesmos, a confirmação ou rejeição das hipóteses da pesquisa.

Neste capítulo foram apresentados e detalhados os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa. No próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo e a análise dos mesmos.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Descrição das Redes Pesquisadas

As redes escolhidas para realização da pesquisa envolvem situações em que empresas estiveram saindo delas e, assim, pode-se identificar dificuldades para o fortalecimento e expansão do empreendimento conjunto (a rede). Apenas em um dos casos escolhidos, a rede encerrou suas atividades devido à saída da maioria dos integrantes, não sendo, por isso, viável a continuidade da mesma. Como característica comum a todos os casos, cita-se a dificuldade de fazer com que os associados existentes permaneçam nas redes e a expansão e o fortalecimento delas.

4.1.1 REDE 1 – Rede de Materiais Elétricos

Esta rede situada na região do Vale do Rio Pardo se desenvolveu com ajuda de um grupo de consultores do programa Redes de Cooperação que visitaram as empresas do ramo daquela região, e a partir do interesse de certos empresários e com o auxílio dos consultores, ela foi fundada no de 2004. A rede iniciou suas atividades com propósito de realizar compras de produtos em parceria para adquirir melhores preços, incentivar a troca de informações entre os associados, bem como efetuar *marketing* compartilhado entre os associados, e assim,

reduzir custos. Outros objetivos traçados foram fazer a própria expansão da rede para aumentar a competitividade e o poder de negociação, bem como realizar cursos para qualificar tanto a nível de gestão quanto as equipes de colaboradores das empresas.

Resumo dos dados da rede:

- **Ano de fundação:** 2004
- **Principal região de atuação:** Vale do Rio Pardo
- **Cidade de Fundação:** Lajeado
- **Número atual de integrantes:** 8
- **Número de empresas que saíram:** 11

4.1.2 REDE 2 – Rede de Vestuário

Esta rede integra empresas do ramo de vestuário e foi fundada em 2002 com ajuda do programa Redes de Cooperação e do Sebrae. Ela localiza-se na região noroeste do estado e os principais objetivos e propósitos do integrantes era realizar conjuntamente as atividades de compra de materiais para confecção das roupas, e também de venda, pois esta era uma das dificuldades dos associados. No entanto, o principal empecilho para o crescimento desta rede estava nos diferentes focos de atividades que os integrantes se concentravam, por exemplo, roupa de cama, roupa íntima, trajes sociais, roupas de esporte, etc. Por este fator e outros aspectos, a rede passou por processo de reestruturação devido à saída de muitos integrantes, concentrado seu foco de atuação e, conseqüentemente, limitando o número de participantes.

Resumo dos dados da rede:

- **Ano de fundação:** 2002
- **Principal região de atuação:** Noroeste do Estado
- **Cidade de Fundação:** Ijuí
- **Número atual de integrantes:** 5
- **Número de empresas que saíram:** 41

4.1.3 REDE 3 – Rede de materiais de Construção

Este caso corresponde a uma rede de materiais de construção já existente em outros estados do país e que expandiu suas atividades para o Rio Grande do Sul no ano de 2003. A expansão ocorreu a partir do interesse de cinco empresários do estado, que trabalhavam com esse ramo de atividade, em formar uma central de compras. Estes acabaram conhecendo um representante da rede já existente e foram convidados a integrá-la. A rede trabalha com o propósito de oferecer preços e qualidade de produtos competitivos, proporcionar um padrão de atendimento aos clientes e orientar os empresários parceiros na melhor utilização e disposição dos produtos nas lojas.

Resumo dos dados da rede:

- **Ano de fundação:** 2003
- **Principal região de atuação:** o estado como um todo
- **Cidade de Fundação:** São Paulo, no RS em Porto Alegre
- **Número atual de integrantes:** 66 no RS
- **Número de empresas que saíram:** 62 no RS

4.1.4 REDE 4 – Rede de Padarias

Essa rede situa-se no nordeste do estado, foi formada no ano de 2001 da união de um grupo de empresários do ramo de padarias e confeitarias, apoiados pelo governo do Estado, através da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai), em parceria com universidades gaúchas: Centro Universitário Feevale, Unijuí e Universidade de Santa Cruz, por meio do Programa Redes de Cooperação, que lançou a ideia de integrar empresas desse ramo de atividade. Com sede em Novo Hamburgo, os principais objetivos dos integrantes dessa rede eram realizar compras conjuntas, principalmente de farinha, para reduzir os custos de produção, desenvolver marketing compartilhado, conquistar novos mercados; aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores; ter acesso a novas tecnologias; ampliar a escala produtiva e facilitar o acesso ao crédito.

Resumo dos dados da rede:

- **Ano de fundação:** 2001

- **Principal região de atuação:** Região Metropolitana de Porto Alegre
- **Cidade de Fundação:** Novo Hamburgo
- **Número atual de integrantes:** 15
- **Número de empresas que saíram:** em torno de 35 (esse dado não foi claramente especificado pelo presidente)

4.1.5 REDE 5 – Rede de Supermercados I

Este caso corresponde a uma rede de supermercados que foi fundada em 2003 com auxílio do programa Redes de Cooperação, pela necessidade de fazer frente aos grandes mercados que estavam se instalando nas cidades da região. Os principais propósitos e objetivos dos empresários dessa rede são, gerar volume de comprar, obter poder de barganha com fornecedores e realizar marketing compartilhado. A rede situa-se no noroeste do estado, e apesar de manter-se no mercado, apresenta dificuldades para obter preços competitivos na região e para formar um grupo maior e mais forte.

Resumo dos dados da rede:

- **Ano de fundação:** 2003
- **Principal região de atuação:** Noroeste de Estado
- **Cidade de Fundação:** Santa Rosa
- **Número atual de integrantes:** 17
- **Número de empresas que saíram:** 22

4.1.6 REDE 6 – Rede de Farmácias

Esta rede foi a única entre as pesquisadas nesse estudo que acabou encerrando suas atividades. Esta rede teve início no ano de 2007, situava-se na região noroeste do estado e umas das dificuldades para mantê-la foi o fato da saída da maioria de seus integrantes. O objetivo principal dessa rede era realizar compras conjuntas para conseguir um preço mais competitivo na região. Outros objetivos da rede eram os de troca de informações entre os associados, realizar marketing conjunto e fortalecer a imagem dos participantes.

Resumo dos dados da rede:

- **Ano de fundação:** 2007

- **Principal região de atuação:** Noroeste de Estado
- **Cidade de Fundação:** Santo Ângelo
- **Número atual de integrantes:** 0
- **Número de empresas que saíram:** 24

4.1.7 REDE 7 – Rede de Supermercados II

Esta rede se formou no ano de 2000, com a ajuda do programa Redes de Cooperação. A rede focou inicialmente na realização de compras em conjunto. Anos depois, com o crescimento da rede, os empresários começaram a realizar outros tipos de atividades conjuntas como a divulgação da rede e das lojas, a padronização das lojas, encartes e cursos e encontros para melhorias dos mercados dos integrantes. A rede adotou uma sistemática de organização com critérios mais bem definidos de quem pode integrá-la para adquirir novos associados, visto que, apesar de ser bem consolidada na região em que atua, perdeu muitos integrantes.

Resumo dos dados da rede:

- **Ano de fundação:** 2000
- **Principal região de atuação:** Região Metropolitana de Porto Alegre
- **Cidade de Fundação:** Novo Hamburgo
- **Número atual de integrantes:** 134
- **Número de empresas que saíram:** 81

4.1.8 Síntese das características das redes

Neste tópico do trabalho apresentam-se resumidas as características das redes pesquisadas no estudo. A finalidade é facilitar ao leitor a visualização e comparação das características de cada rede. A tabela 9 apresenta de forma sintética estas características.

Tabela 9: Características das redes pesquisadas

Características	REDE 1	REDE 2	REDE 3	REDE 4	REDE 5	REDE 6	REDE 7
Ano de Fundação	2004	2002	1997	2001	2003	2007	2000
Cidade de Fundação	Lajeado	Ijuí	Porto * Alegre	Novo Hamburgo	Santa Rosa	Santo Ângelo	Novo Hamburgo
Número Atual de Integrantes	8	5	66 no RS	15	17	0	134
Número de Empresas que saíram	11	41	62 no RS	Em torno de 35	22	24	81
Ramo de Atividade	Materiais Elétricos	Vestuário	Materiais de Construção	Padarias	Super- mercados	Farma- ceutico	Super- mercados

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: * No RS a extensão (fundação) dessa rede ocorreu em Porto Alegre

Esta tabela permite visualizar que as redes pesquisadas localizam-se na metade norte do estado do Rio Grande do Sul, determinando, conseqüentemente, a principal região onde o estudo foi desenvolvido. Algumas empresas da parte sul do estado que pertenciam a essas redes foram pesquisadas, mas a facilidade para encontrar redes que aceitassem participar da pesquisa e que se encaixassem no foco do estudo foi maior na região norte.

Observa-se também que a maioria das redes possui um número maior de empresas que saíram do que o número atual de integrantes. Este fato corrobora a justificativa para o estudo do tema. Neste estudo verifica-se que o número de empresas que saíram atuam principalmente no setor supermercadista. Destaca-se que houve uma maior facilidade em encontrar redes deste ramo de atividade que aceitassem participar do estudo, mas optou-se por delimitar em duas redes deste ramo para as respostas não se concentrarem em redes desse tipo.

4.2 Motivos da saída de parceiros segundo a visão dos presidentes dessas redes

Nesta seção são analisadas as entrevistas realizadas com os presidentes das redes de cooperação pesquisadas, para verificar, segundo a percepção dos mesmos, quais são os motivos que levam os integrantes a saírem da rede à qual pertenciam. A estrutura das análises dessa parte do trabalho seguirá as categorias definidas *a priori* conforme o *framework* de referência

da Figura 8. Buscou-se aproveitar todas as informações obtidas com as entrevistas para encontrar os principais motivos que levam as empresas desistirem do processo de cooperação e saírem das redes.

4.2.1 Antecedentes para Colaboração: a visão dos presidentes

Na formação e o desenvolvimento de redes de empresas alguns aspectos devem ser observados, um deles se refere à seleção das empresas integrantes. A inobservância a este aspecto pode levar a outros problemas na vigência da rede. Na visão de Moeller (2010), o problema inicial enfrentado nas redes de negócios é a coordenação e adequação de cada parceiro com objetivos e expectativas. A falta de ‘compatibilidade’ e adaptabilidade do parceiro e incongruência quanto aos propósitos e metas da rede podem levar a conflitos negativos, bem como ao comportamento oportunista, desconfiança, falta de comprometimento, etc. Para o autor mencionado, isso destaca a relevância da seleção de parceiros como uma oportunidade para minimizar o risco de comportamento oportunista, pelo alinhamento de recursos específicos, a continuidade da realização de trocas entre os integrantes, bem como a construção de confiança e compromisso na rede, o que influencia no desempenho da mesma.

Aparentemente, um dos aspectos que está relacionado com a saída de integrantes das redes é que não haviam critérios claros e definidos para a seleção dos integrantes da rede. O objetivo, neste instante, parecia ser simplesmente o de formar a rede, sem observar se as empresas estavam aptas a entrar e se estavam alinhadas com os objetivos e propósitos da rede. Os trechos dos relatos de EP2, EP4 e EP7 evidenciam este problema.

Olha, só sei que a gente recebeu convite para participar, e iam se convidando as pessoas, as empresas, e elas aceitavam. Elas tinham o interesse em participar, e daí um avisava o outro e a rede foi aumentando. Não tínhamos critérios. (EP2)

Não. Entrava quem queria, mas que fosse sério. A padaria de uma cara lá, na época lá, não tinha muita inadimplência, ele ta pagando os fornecedores, ele tem um nome? Está bem, vamos convidar ele. No começo, colocávamos quase todos que se podia, e depois tirávamos quem não queríamos. (EP4)

No início convidamos todos que estavam interessados. Mas depois criamos um instrumento de seleção, que virou regra. Tínhamos critérios como zoneamento, faturamento, estrutura de mercado, e se assim poderia fazer o cadastro, que envolve aspectos de como ele se encontra no mercado como um todo, como nome limpo. (EP7)

A partir das falas destes entrevistados, pode-se verificar que a inexistência e/ou

inobservância de critérios para seleção dos integrantes da rede está relacionada com a saída de empresas da rede. Quando não existem critérios para seleção dos integrantes, ocorrem problemas na relação conjunta quanto ao cumprimento dos acordos e contratos efetuados em rede, muitas vezes simplesmente pela diferença no tamanho (capacidade econômica e competitividade no mercado) das empresas selecionadas. Muitas empresas entram em redes sem ter condições de cumprir, por exemplo, com uma meta de compras estabelecida ou um contrato de longo prazo, o que influencia na parceria com os fornecedores e no nível de confiança entre os integrantes da rede. Outros problemas também são gerados a partir disso para as atividades em rede, como se pode perceber nas falas a seguir:

Esse é um grande problema que eu vejo nesses processos de redes. Um exemplo: a minha empresa é informatizada. Eu devo ter 20 computadores interligados em rede, tudo é automatizado, mas eu tenho associados pequenos que mandam ordem de comprar pelo Word ainda. Como conciliar esta distância? E isto pra mim é um dos grandes problemas, que o programa de redes também falhou nisto, porque eu acho que eles deveriam ter feito: pequeno com pequeno, médio com médio. (EP1)

A diferença no tamanho dos integrantes da rede gera uma discrepância para atingir volume e para atingir cota de compra, porque assim como eu vejo todos os associados iguais, o fornecedor também vê todos iguais e ele diz que todos tem o mesmo poder que eu...Eles perguntam por que os outros não compram? É porque tem essa discrepância, essa diferença. Essa disparidade entre o tamanho dos associados, dificulta muito uma ação, daqui a pouco a gente decide fazer uma ação no Rádio Gaúcha: eu pago R\$300,00, mas R\$300,00 para o outro é muito. (EP3)

Assim, nós tivemos vários problemas porque na rede existia uma disparidade: um mercado muito pequeno e um mercado muito grande, e isso deu problema. Muitos tinham uns processos e tecnologias mais avançadas e, então se criava um atrito. O mercado grande achava até, muitas vezes, que tava (*sic*) levando o pequeno nas costas. (EP5)

O que acontecia na rede, que chegou a acontecer em algum determinado momento que às vezes tinha alguns associados pequenos que não suportavam um mix que nós comprávamos. Esse associado não suportava 100 unidades somente daquele produto. Então realmente lá na frente cria-se dificuldade. (EP6)

Como visto, alguns problemas e dificuldades podem ocorrer devido à falta de critérios para seleção dos integrantes. A disparidade entre os integrantes gerava problemas para realização de atividades conjuntas, diminuindo as possibilidades de maiores ganhos que fossem conjuntos. Sobre isso, Hitt *et al.* (2000) e Moeller (2010) mencionam a seleção de parceiros como fator determinante de sucesso do arranjo conjunto devido à necessidade de alinhamento de recursos, objetivos, a possibilidade de troca entre os membros e geração de confiança e comprometimento. Destaca-se, nesse sentido, um trecho do relato de EP1, que fala da formação e aspectos para continuidade das redes.

Em primeiro lugar eu acredito que uma consulta pra ver a credibilidade dos futuros associados, como que eles estão no mercado, se são empresas de referência, se eles tem alguma visão, se são empreendedores, se eles tem noção do que é participar de uma associação e se eles compartilhariam de se doar bastante pra (*sic*) pensar que no futuro eu vou ganhar. Tem que ser feita uma pesquisa criteriosa, não pode integrar qualquer ‘boteco da esquina’ e ser simplesmente mais um. Acho que tem que ser uma seleção muito criteriosa, mas principalmente com pessoas honestas, pessoas que sejam empreendedoras e que queiram o bem comum. (EP1)

Outro aspecto refere-se à importância dos integrantes da rede conhecerem-se antes da formação dela. Gulati (1995) argumenta que a capacidade de uma organização para aderir a uma aliança é limitada pela sua rede social. Para ele, o complexo de relações entre membros de um sistema social de diferentes dimensões, recursos e habilidades designa a possibilidade de formar uma relação. Os entrevistados tiveram respostas diferentes quando questionados a respeito do fato de conhecerem os demais integrantes anteriormente à formação da rede e quanto isso facilitava a gestão e organização da mesma, e diminuía os conflitos e problemas para rede. As falas de EP1 e EP7 ilustram essa diferença.

Eu acredito que sim, que isto influencia, porque isto também é uma questão de confiança e credibilidade. Eu acredito que isto talvez foi um dos principais entraves da nossa rede, pois como as pessoas não se conheciam, passaram a ter que trocar informações com outras pessoas, e como essas pessoas não eram conhecidas do dia-a-dia, houve talvez muita desconfiança de passar dados para os outros e as pessoas acabaram retendo informações que eu acho que são importantes para o crescimento da própria rede. (EP1)

Eu acho que o fato delas se conhecerem ou não antes da formação, isso não interfere viu (*sic*). A única coisa pra (*sic*) formação é que o possível associado tem que ter é vontade, participar, querer e ter o espírito do cooperativismo, se não ele vai trancar o processo. As redes só acontecem quando seus associados querem que aconteça e fazem ela acontecer. Por que se entra alguém na rede com a estrutura que ela tem, e o cara não está aberto às mudanças, ele vai acabar ficando de fora do negócio. (EP7)

O fato dos integrantes se conhecerem antes da formação da rede foi destacado como importante por outros dois entrevistados, os quais alegaram que isto, além de ter relação com a confiança e o nível de trocas dos agentes da rede, facilitava também o processo de formação da mesma. No entanto, a aparente desconfiança na troca de informações em face de os integrantes não se conhecerem, mencionada por EP1, não foi vista como uma dificuldade ou algo que influenciasse na saída de empresas da rede pelos demais entrevistados, pois estes mencionaram que a rede precisa de um tempo de amadurecimento e que aos poucos, a confiança aumentaria e faria com que o medo de trocar informações e expor novas ideias no grupo desaparecesse.

Por fim, quanto ao aspecto da falta de legitimidade das empresas integrantes da rede, todos os entrevistados mencionam que uma marca própria da rede aumenta a legitimidade das empresas integrantes e não interfere na saída de empresas das redes as quais pertenciam. Dessa

forma, nesse momento, esse construto não carece de uma avaliação mais profunda, pois não vai ao encontro dos objetivos do estudo.

4.2.2 Processos Colaborativos: a visão dos presidentes

O que diferencia a gestão de redes de empresas da governança corporativa é que os atores são as empresas e não indivíduos. Em redes é manifesta a existência de desajustes culturais e gerenciais entre os participantes, e assim, na visão de Wegner e Padula (2010) e Chen (2010), o conjunto de regras, restrições, incentivos, funções, responsabilidades e mecanismos aplicados para coordenar os participantes é o resultado de um processo de negociação entre os respectivos dirigentes das empresas participantes no acordo para alcance das metas e objetivos conjuntos. Nesse sentido, os critérios e a forma como as decisões tomadas e o envolvimento de todos integrantes merecem atenção, e a diretoria da rede deve ser o mais flexível, dentro do possível, para atender as necessidades dos parceiros e possibilitar o crescimento e continuidade da rede.

Referente à **gestão da rede**, que envolve o sistema de regras criadas pelo grupo e a forma como as decisões eram tomadas, os presidentes entrevistados mencionaram que isto não é um aspecto que interferia na saída de integrantes das redes.

Outra discussão que se faz presente diz respeito ao **processo de troca de recursos** estabelecida na rede. Conforme já discutido no referencial teórico do trabalho, este aspecto da cooperação se refere, sumariamente, à troca de conhecimento tácito, habilidades complementares, novas tecnologias ou mercados, o fornecimento de uma maior gama de produtos e serviços, bem como a possibilidade de suprir a necessidade de um recurso essencial. Uma possível ineficiência quanto a este processo de troca, poderia levar a insatisfação dos integrantes e a conseqüente decisão deles se retirarem da rede.

Quando questionados sobre este aspecto, os presidentes entrevistados afirmaram que este processo era sempre estimulado pela rede, inclusive alguns promoviam mecanismos para tal fim, como espaços exclusivos em reuniões, assistência (consultoria), seminários, congressos e encontros com outras empresas do ramo. Entende-se, dessa forma, que este não é um motivo para as empresas se retirarem das redes, segundo a visão desses entrevistados.

Um fator citado pela maioria dos entrevistados como determinante para saída de integrantes da rede foi a falta de **confiança**. Este aspecto influencia na administração da rede,

no “abrir o jogo” em reuniões entre os associados, na execução de uma atividade ou projeto conjunto, no fortalecimento das negociações diante dos fornecedores, na diminuição da assimetria de informações e do oportunismo, e na própria continuidade da rede.

Para Bachmann, Knights e Sydow (2001), sem um mínimo de confiança é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais bem-sucedidas por um longo período. A falta de confiança, vista como um problema pela maioria dos entrevistados pode ser confirmada pelas falas de EP1, EP3, EP4 e EP6.

Eu diria que sem confiança não existe rede. Ela é fundamental, e como eu te falei no início do depoimento, é um dos grandes problemas justamente é este. Você está acostumado, às vezes, há 20, 30 anos a administrar sua empresa, aí você ter que abrir os números em uma mesa aberta de reunião? Daí tem muitas pessoas que, por não confiarem, não abrem. (*sic*) (EP1)

Sim, a confiança foi um problema já, às vezes. Dos associados em geral, alguns saíram por não ter confiança. Um é o caso de um associado que entrou novo, não tinha essa questão associativista e achava que em todas as negociações que nós fazíamos, que tinha que ter uma condição melhor. Então trancava o processo, e não deixava o grande grupo negociar. Acabava se perdendo todo o tempo, toda a energia que a gente gastou no processo. (EP3)

Sim, a falta de confiança era uma questão. Por que assim, sem confiança não dá pra (*sic*) trabalhar. É que eu não trabalho com quem eu não possa confiar. A pessoa tem que ser confiável, tem que ter uma postura correta que eu possa confidenciar dados para ela e ela para mim, isso é confiança. Que não vai haver traição (*sic*). Mas a tua pergunta se foi se isso influenciou na saída? Sim, foi isso. (EP4)

Quando começaram a sair alguns associados, a rede começou a diminuir, os laboratórios que nos enxergavam com uma coisa positiva, já começaram a nos enxergar como uma coisa que estava se destruindo. E aí se perdeu a confiança e muitos que não acreditavam, passaram a não acreditar mesmo. (EP6)

Estes trechos possibilitam verificar que a falta de confiança afetou a rede em dois sentidos. Primeiramente, destaca-se que, por os associados não confiarem uns nos outros (ou pelo menos entre alguns deles), as trocas de informações, a disseminação do conhecimento e a construção de um ambiente de companheirismo ficaram mais difíceis de serem realizados ou não aconteciam. Dessa forma, esses ganhos que, segundo Verschoore e Balestrin (2008), extrapolam o plano econômico ficam mais restritos. Segundo, a falta de confiança prejudica a efetivação ou “bom andamento” de algumas negociações, e assim, conseqüentemente, a relação com os fornecedores, os quais ficam mais inseguros em relação aos acordos efetuados com a rede. Nessas situações, o desempenho da rede recai sobre a utilização efetiva de mecanismos de controle, tais como regras e contratos (WILLIAMSON, 1985), prejudicando sua flexibilidade, aumentando os custos de transação e a insatisfação de alguns associados.

Juntamente com a confiança, o **comprometimento** é citado como um dos mais

importantes fatores para a formação e manutenção do relacionamento interorganizacional. Sem o comprometimento cria-se dificuldades para a aproximação entre os empresários pertencentes à rede, a reciprocidade com o próximo e cumprimento de obrigações individuais, como a participação nas reuniões, execução dos acordos e demais atividades conjuntas. A falta de comprometimento pode levar muitas empresas a se desanimarem ou a desistirem da cooperação por sentirem que estão trabalhando pelos outros. Nas falas dos entrevistados, pode-se verificar que a falta de comprometimento de alguns integrantes era um problema e estava relacionada à saída ou mais propriamente dita, à exclusão de alguns integrantes.

Um grande problema na nossa rede é sim essa questão do comprometimento. Você define quem é responsável pela expansão, monta a estrutura e o que tem que fazer, só que isto não acontece. Se o presidente não puxa a frente ou a executiva, e às vezes mesmo puxando, as pessoas sempre tem uma desculpa. Pra jogar futebol eles têm tempo, mas agora para vir pra uma reunião de diretoria, pra fazer uma visita para um futuro associado, eles não têm. (EP1)

Não existia o comprometimento de todos, muitos estavam na rede por estar e iam de carona. Muitos achavam que a rede é a salvação para os problemas que a empresa tem. Tinham muitos que não tinham crédito no mercado, e...entende (*sic*). Daí, essa parte do comprometimento era um problema para rede. E também assim, outra coisa as pessoas não gostavam muito de estar indo nas reuniões, e se deslocar, acabavam saindo por causa disso, achavam as coisas muito burocráticas. (EP2)

Porque nós temos hoje fornecedores, que vieram aqui na minha loja e ofereceram preços momentâneos menores, mas eu disse: “não compro de ti, não compro por que temos acordo em rede com outro fornecedor”. E nesse sentido todos tinham que trabalhar, mas é meio difícil. (EP3)

Eu puni os da cidade Alfa (optou-se por não identificar a cidade citada pelo entrevistado). Eu pedi para eles saírem porque eles não cumpriam as compras. Isso foi a única punição. Me disseram que iam fazer uma coisa, uma compra com um fornecedor, e não fizeram. Assumiram que iam comprar e não compraram. Lá em Alfa que teve isso. Esse cara pra mim sai fora, não nos interessa ter um associado assim, com esse perfil, esse pensamento. (EP4)

A partir dessas falas, pode-se dizer que a falta de comprometimento repercutiu em dificuldades como as destacadas anteriormente. Segundo os entrevistados, muitos participantes não despendiam esforços para a execução das atividades conjuntas e o crescimento da rede, como se pode verificar na fala de EP1 e EP2. A falta de comprometimento com os acordos com fornecedores também pode ser auferida a partir da fala de EP3. Já na fala de EP4, visualiza-se a situação em que o presidente solicitou que os associados que não haviam cumprido com um acordo específico na rede se retirassem. Essas situações acabam por dificultar a realização do principal objetivo da formação da maioria desse tipo de empreendimento conjunto, a compra conjunta, e isso acaba por repercutir na diminuição de ganhos para os próprios associados e para o desempenho da rede.

Outra questão problemática no processo cooperativo está relacionada ao **oportunismo**

de um ou mais de um integrante da rede, que envolve a quebra de acordos, normas e princípios que guiam a rede e a assimetria de informações. A atitude oportunista, geralmente é motivada pela possibilidade de ganhos num prazo mais curto, ou até em imediato, em detrimento de ganhos futuros, o que impacta na confiança do grupo e aumenta a dificuldade de gestão e coordenação das atividades, bem como, gera um ambiente de incerteza na rede. Nas falas de EP1, EP4 e EP6, pode-se verificar essas situações oportunistas.

O que eu vejo muito é que a gente acorda uma coisa em mesa de reunião para fidelização com parceiros, e quando vem um outro fornecedor e faz um preço mais barato para determinados associados eles não cumprem com o que foi acordado na mesa de negociação e acabam comprando desse outro fornecedor, porque é mais barato... Tem alguns que estão comprando de outras marcas e não daquilo que foi acordado. Por isso que a credibilidade da rede em si acaba ficando muito baixa. (EP1)

Saiu gente por ser oportunista. Uma situação, por exemplo, que um associado, ele aproveitou a confiança de outro associado para visitar a padaria do cara e descobrir coisas que ele não sabia. Ele foi abrindo geladeira e tudo mais. Ele entrou na empresa do cara, quando o empresário não estava, com os funcionários só, e aproveitou a amizade do cara para ver as coisas, que ele achava que podia ver. Ele quebrou a confiança. Também teve aquele fato que não cumpriram o acordo com o fornecedor, que te falei antes. (EP4)

Nós tivemos, tivemos (*sic*). Um exemplo de oportunista e que foi aonde desencadeou um processo de expulsão dela, que foi com um associado de Cerro Largo, que ela aproveitou a rede, começou a fazer produtos, que como ela tinha farmácia de manipulação e 'farmaco', ela aproveitou pra fazer produtos de manipulação e botar o nome da rede, vender como se fosse a rede que estava vendendo. E isso na rede era proibido. E aí nós acabamos desligando, fazendo o desligamento dela. (EP6)

Diante do exposto percebe-se que o oportunismo de alguns integrantes é notório. A constatação de ganhos individuais e imediatos pela quebra de acordos efetuados não foi mencionado somente por EP1, outros presidentes entrevistados também mencionaram tal fato. Essas atitudes impactam nos ganhos que a rede poderia promover aos seus associados em virtude da diminuição da credibilidade com os fornecedores, criação de um ambiente de confiança entre os associados, aumento da dificuldade de gestão e coordenação das atividades.

De semelhante maneira, o oportunismo é motivo de exclusão dos integrantes que atuam dessa forma, conforme os relatos de EP4 e EP6. Nas situações descritas por eles, o próprio grupo acaba isolando e desligando o associado oportunista, para evitar o clima de desconfiança e o descrédito nos acordos futuros com fornecedores. Caso esse integrante não fosse excluído, provavelmente, a rede estabeleceria rígidos mecanismos de controle para execução das atividades (WILLIAMSON, 1985), como nos casos em que há desconfiança, destacados anteriormente. De qualquer maneira, o grande grupo (rede) acaba perdendo e tendo

dificuldades para seu crescimento e fortalecimento.

Os custos para se manter na rede, com os quais as empresas pertencentes à rede devem se comprometer e investir, também foi um fator crítico citado pelos entrevistados. Geralmente, uma empresa permanece em rede se os custos para tal fim se mantiverem inferiores aos retornos ou ganhos obtidos por permanecer na rede, ou seja, se a relação custo X benefício for positiva. Nas falas dos entrevistados, pode-se perceber que o motivo para alguns dos empresários desistirem do processo de cooperação é por eles julgarem altos os custos das redes e por não visualizarem ganhos que compensassem os investimentos feitos para se manter na rede. Destacam-se os trechos dos relatos de EP1, EP2, EP5 e EP6, que exaltam essa situação.

Os empresários saíram porque não sentiram vantagem em estar na rede. Eles tinham que pagar uma mensalidade. Como, às vezes, tinham compras não tão volumosas e por ser uma rede pequena, os descontos que conseguimos negociar não eram tão volumosos, então eles faziam o cálculo que, ‘ah eu estou pagando tanto e estou ganhando tanto’ e pensavam que não compensava permanecer na rede. E aí as pessoas acabaram se desmotivando, porque tinham uma mensalidade pra pagar, tinham que vir uma ou duas vezes por mês pra reunião e às vezes tinham que se deslocar, o que gerava custo. Daí as coisas não evoluíam, acabavam não gostando mais e pediam pra se retirar. (EP1)

Nós tínhamos uma mensalidade que era paga por cada integrante, mas nós não tínhamos muitos custos. O que pesou na verdade, é que na relação custo x benefício, começou a não valer a pena, é como te expliquei, a gente tinha um mostruário com 44 empresas, e se cada empresa colocasse 2 peças, já dava 88 peças, mas não conseguíamos vender peças de todo mundo. Daí começou a dar despesas em vez de lucro, o negócio começou a ficar inviável, entende. (EP2)

Como comentei contigo, temos mercados de pequeno porte, pequeno e médio, e como as distâncias eram grandes, dentre outras coisas também, alguns achavam que não estavam tendo um benefício muito grande em estar na rede, com as despesas que tinham. Os integrantes alegavam ao sair da rede, que não deu o retorno que eles achavam. (EP5)

No momento que nós começamos a perder associados nós começamos a perder competitividade daqueles que permaneciam na rede. Daí o associado começou a olhar: “Pô, mas eu estou na rede, estou tendo despesa e não estou tendo lucratividade, não estou tendo um retorno pra mim” (*sic*). Então não adianta tá (*sic*) na rede. Então isso foi com o que acabou com que os outros acabassem saindo. (EP6)

Sem dúvida, a avaliação do que o empresário está despendendo financeiramente para permanecer e do que ele está ganhando por estar na rede é realizada. Nesse sentido, a partir no momento em que os empresários julgarem que os custos são superiores aos retornos obtidos e eles não visualizarem ganhos futuros que superem os custos, eles irão se retirar da rede. Estes fatos corroboram os postulados de Park e Ungson (2001) e Jarillo (1998), que afirmam que uma rede está apta a sustentar sua estrutura como um mecanismo eficiente para transações e acordos

entre empresas, e se desenvolver e se fortalecer, enquanto os benefícios econômicos dos parceiros se sobrepuserem aos custos de gerenciar a rede.

Geralmente, os empresários optam por se retirar da rede, pois julgam como mais positiva a situação em que se encontravam antes de entrar na rede, e buscarão outra forma de melhorar seu desempenho e se manterem no mercado. Em muitos casos essa avaliação negativa da relação custo X benefício se dá, na percepção dos presidentes entrevistados, pelo imediatismo por resultados, aspecto que será discutido mais adiante no trabalho.

4.2.3 Resultados Percebidos da Colaboração: a visão dos presidentes

Nesta parte do trabalho, quatro aspectos de eficácia percebida da colaboração foram analisados. Dentre estes aspectos, apenas um deles, que se refere ao não alcance das metas e objetivos propostos, foi citado pela maioria dos entrevistados como fator que influencia na decisão das empresas saírem das redes. Os outros três aspectos, a falta de aprendizagem interorganizacional, a diminuição da autonomia das empresas parceiras e a falta de inovação e geração de valor não foram vistos pelos pesquisados como problemas relacionados ao objeto deste estudo.

Assim, com relação ao alcance dos objetivos, pesquisas como as de Pereira e Pedrozo (2004); Wegner e Padula (2010) sugerem que em redes interorganizacionais deve haver um alinhamento de objetivos, bem como o alcance dos mesmos, para a continuidade e desenvolvimento da cooperação. Neste estudo, de maneira específica, pode-se verificar a partir da fala de alguns entrevistados que os objetivos inicialmente propostos quando da formação da rede não estavam sendo alcançados. Segundo os presidentes entrevistados existe também uma relação com o imediatismo por resultados ou a expectativa de ganhos de curto prazo, o que, dificilmente, ocorre em redes. A insatisfação e o descontentamento de algumas empresas parceiras com relação aos objetivos não atingidos passaram a incitar a saída das mesmas das redes. Isto pode ser verificado nas falas de EP1, EP3 e EP6.

Aconteceu sim. Na prática a formatação da rede, quando nos reunimos, foi vendida uma ideia no início, e depois aconteceu outra coisa. No início a própria universidade nos apresentou uma proposta de futuro, de crescimento e pra mim esse foi o grande erro. Todo mundo entrou achando que ia ganhar muito dinheiro logo. E uma rede de cooperação é uma coisa que tu tem que te doar pra ganhar dinheiro a médio e longo prazo, mas tem que ter a cooperação de todos. (EP1)

Então o cara entra achando que toda tabela que pegar vai ser a melhor (na rede) e

nem sempre isso acontece. Daqui a pouco o cara acha que a rede não serve pra ele porque ele quer sempre barganhar as melhores condições pra ele. Nem sempre nós temos as melhores condições. (EP3)

No início estavam sendo atingidos [os objetivos]. Nós passamos praticamente dois anos atingindo os nossos objetivos. Do segundo para o terceiro ano, que começou a vir essas grandes redes para o interior, e os nossos objetivos, nós não conseguimos mais atingir. Nós tínhamos metas, nós fazíamos metas. Metas trimestrais, semestrais e anuais. Mas, nós começamos a não atingi-las e aí começou a criar um descontentamento. E aí começaram a sair da rede e a rede acabou fechando. (EP6)

Verificam-se três situações nas falas acima: a primeira relacionada à possível falha na formulação dos objetivos quando da formação de rede, quando foram propostos objetivos que a rede poderia não alcançar, aparentemente, para atrair um maior número de empresas interessadas. Segundo, a fala de EP3 expõe a situação em que o empresário julgou que, ao entrar na rede, encontraria sempre uma melhor tabela de preços de compra junto aos fornecedores, o que nem sempre acontece, conforme explicita o próprio entrevistado. Diante disso o integrante buscava alternativas mais baratas fora da rede e acabava não comprando em conjunto. Assim, ele próprio não corroborava com o grande grupo para obter um volume maior de produtos a serem comprados, aumentar o poder de barganha, assim, obter melhores preços.

Uma terceira situação que leva ao não alcance dos objetivos e metas está relacionada a fatores externos, como o aumento da competitividade pela vinda de outras empresas e redes do mesmo ramo. Neste último caso, mesmo que as redes mantenham seus descontos com fornecedores, sua competitividade diminui, visto o ingresso de novas empresas ou até novas redes que podem ter ofertas e preços menores.

Em geral, o não alcance dos objetivos propostos é o resultado de todos os problemas anteriormente analisados. Problemas desde a formação da rede, como a inexistência de critérios de seleção dos parceiros, e durante a vigência da mesma, como falta de confiança e comprometimento e atitudes oportunistas acabam por dificultar, ou até mesmo impossibilitar, o alcance dos objetivos propostos. Assim, a falta de alcance dos objetivos e metas propostas em rede, que gerassem os resultados esperados e que compensassem os investimentos feitos, está ligada à saída de empresários da rede. Mas, muitas vezes, isso ocorre, conforme os relatos dos presidentes, por que os integrantes são omissos ou acomodados para com o empreendimento conjunto.

4.2.4 Perfil individualista dos associados e o imediatismo por resultados

A gestão e organização de redes requerem a estruturação de processos e práticas de gestão que possibilitam que os objetivos sejam alcançados e satisfaçam as expectativas dos integrantes. No entanto, muitas vezes, os empresários querem ver os resultados imediatamente, e não compreendem que é necessário um tempo de maturação para a consolidação do grupo e surgimento de ganhos provenientes da relação, principalmente econômicos. Wegner e Padula (2011) destacam o imediatismo por resultados com um dos problemas das redes de empresas, e que está relacionado com a saída de integrantes e com fracasso de redes de empresas.

Na fala dos entrevistados verificou-se que o imediatismo por resultados é um problema para redes de empresas, e está relacionado com a saída de integrantes das redes, uma vez que estes empresários desejavam resultados de curto prazo ou mais rapidamente, ou acreditavam que a rede poderia ser a solução dos seus problemas. Este fato pode ser visualizado nas falas de EP1, EP4, EP5 e EP7.

Eles tinham uma visão à curto prazo, e não a médio e longo. Com isso eles acabavam desistindo, porque pensavam que, como ele tinham que pagar uma mensalidade todos o mês, o retorno estava sendo pouco. Mas não conseguiam enxergar que se todo mundo fidelizasse, aumentasse o volume de compra para médio e longo prazo a rede iria crescer, e daí eles iriam ganhar junto. Nós temos uma cultura do imediatismo e de olhar só até a altura do umbigo. Esse que é o grande problema da nossa rede, diferente de muitas outras que eu conheço que fizeram uma expansão muito grande. (EP1)

Tipo o cara fala, 'ah, eu entrei na rede lá, mas a rede não me trouxe nada' (*sic*). Quando o associado entra aqui pra falar comigo, eles logo perguntam o que a rede vai me dar? Sabe o que eu falo pra eles? Eu falo que a rede não vai dar nada, por um simples motivo, a rede é tu. Tu que deve fazer por ela junto, é tu que decide. Se tu tiver dentro dela e não ganhar nada é porque tu não fez nada também. Eu não vou fazer nada por ti, eu vou viabilizar o que vocês querem que seja feito... Olha, quem entrar numa rede, achando que ela é a tábua de salvação dele, vai sair, isso é em todas redes. (EP4)

...Então muitos associados às vezes acabam entrando com aquela euforia, expectativa de que num ano resolvo todos meus problemas. Na realidade não é assim. Por isso que, muitas vezes, alguns mercados de fora acabam procurando a rede e acabaram entrando na rede e ficaram só 6 meses, 1 ano ou 2 anos, e aí acabaram saindo, pelo imediatismo. É por um problema de achar que ia resolver seu problema à curto prazo. (EP5)

Olha, no nosso caso, quase que a rede não se formou pela questão do imediatismo. Na formação da rede, a gente quase arrancou os cabelos (*sic*) do consultor por causa de resultado, tipo 'quando vamos ganhar alguma coisa' [...] lá na formação, bah (*sic*), os cara tem que ter paciência, por que se não, não se forma uma rede. E se o cara pensar em formar uma rede, e pensar que em 30 dias vão estar comprando ou fazendo qualquer outra coisa junto, daí vai se complicado, o negócio está fadado a não evoluir, e quem for imediatista vai querer sair. (EP7)

Em muitas redes, os resultados começam a aparecer a médio e longo prazo,

necessitando de um tempo para organização e programação das atividades conjuntas. Muitos aspectos legais, estatutários e concernentes às normas e procedimentos de gestão necessitam ser discutidos e alinhados antes de se iniciarem as ações conjuntas propriamente ditas, o que não gera resultados de curto prazo. Por isso, o empresário que passar a integrar uma rede, além de se comprometer e participar das atividades dela, necessita compreender que os resultados, principalmente ganhos financeiros por economias de escala, aparecem a médio ou longo prazos. Do contrário, provavelmente ele vai decidir por desistir da cooperação e sair da rede, já que pode não visualizar ganhos, de imediato.

Outra característica negativa, que gera dificuldade para coordenação e gestão de redes refere-se à tradicional atitude ou perfil individualista de empresários. Muitos empresários, apesar de constituírem redes interorganizacionais, onde uma das palavras chave para o bom andamento das atividades grupais é o ‘coletivo’, apresentam o perfil individualista, defendendo seus interesses próprios em detrimento aos do grupo. Em virtude disso, por não ser este o ambiente da rede para a execução das atividades, acabam saindo. Na opinião coletiva dos entrevistados, o individualismo foi considerado como restritivo à permanência das empresas em redes. Expõem-se as falas de EP1, EP3, EP4 e EP6 para exemplificar este aspecto.

A maioria foi acostumado até por uma questão cultural, a olhar somente até a altura do umbigo, se pra mim está bom, os outros que se danem (*sic*). E aí eles não compartilham os benefícios e as informações. Eles ficam pra si e isso, pra mim, é uma questão cultural. Isto é um dos grandes problemas da nossa rede. (EP1)

Se a pessoa não tem o pensamento associativista, a primeira coisa é ver se o cara fala muito ‘eu, eu e eu’ (*sic*), daí esse cara não tem perfil. Mas se ele falar “nós, nós vamos fazer, eu penso que nós poderíamos...”, aí essa pessoa tem perfil associativista. Muitas vezes a gente não consegue fazer o que a gente quer, mas a gente aos pouquinhos vai plantando a semente da rede, e daí a gente consegue almejar a nossa percepção, e esse é o trabalho de uma rede. O cara que se associa só por se associar, não está nem aí para as ações da rede, ele não vai se manter na rede. (EP3)

A nossa rede não cresceu por isso. Aquele que já não está bem, que acha que a rede é a tábua de salvação, que a rede vai resolver os problemas dele, e o cara ainda não tem perfil de trabalhar em grupo, esse não fica porque ele vai encontra (*sic*) um clima oposto. Eu faço questão de criar essa sinergia, isso é um patrimônio nosso, então se ele não tem esse perfil ele não fica. (EP4)

O individualismo não pode existir dentro de rede, entendeu? Na rede, a palavra chave é nós. Nós vamos fazer, nós vamos construir, nós vamos ter objetivos, porque se o presidente começar a dizer: “ah porque eu vou fazer desse jeito, eu vou tomar a decisão assim”, entendeu? O associado vai se sentir no direito de também pensar na maneira que ele acha que deve fazer. Então a palavra na rede é o coletivo é nós, nós podemos, nós vamos, a rede vai fazer, nós vamos tomar a decisão. Se for no individual, com certeza não funciona. (EP6)

Pode-se perceber que para estar em rede, as empresas integrantes devem pensar em ganhos coletivos, ganhos para o grande grupo. A baixa receptividade dos empresários e o seu perfil individualista acaba limitando sua interação com os demais, diminuindo a troca de informações, ações conjuntas e a aprendizagem. Este comportamento também deve ser observado e acompanhado pela gestão da rede, pois pode representar um espaço para adoção de atitudes oportunistas.

Os empresários que pensarem de forma individual dentro da rede acabam ficando isolados e não visualizando grandes vantagens para sua empresa e assim acabam se retirando da rede, como já mencionado. Vale ressaltar que se associar a uma rede é um desafio, e para obter retornos mais significativos nesse tipo associação, a visão individualista deve se superada e substituída por uma visão coletiva, que envolve um relacionamento aberto com outros empresários e a participação conjunta na tomada de decisões e busca de objetivos e metas comuns.

4.2.5 Síntese e discussão dos motivos expostos pelos presidentes

A constituição de redes interorganizacionais surge, conforme discutido no início do trabalho, do interesse de um grupo de empresas, que detenham alguns objetivos comuns, em obter uma vantagem competitiva e alcançar uma relação de custo x benefício favorável à sua permanência na rede. Na medida em que essa relação torna-se desfavorável e as empresas participantes não visualizarem ganhos futuros e a possibilidade de geração de valor, elas passam a questionar a formação do grupo (rede) e sua forma de organização. Como visto anteriormente, a partir dos resultados obtidos com as entrevistas, diversos fatores dificultam a sinergia do grupo, levando ao descontentamento de algumas empresas e sua consequente saída da rede. A Figura 16 permite visualizar esses principais fatores, considerando-se a visão do presidentes entrevistados.

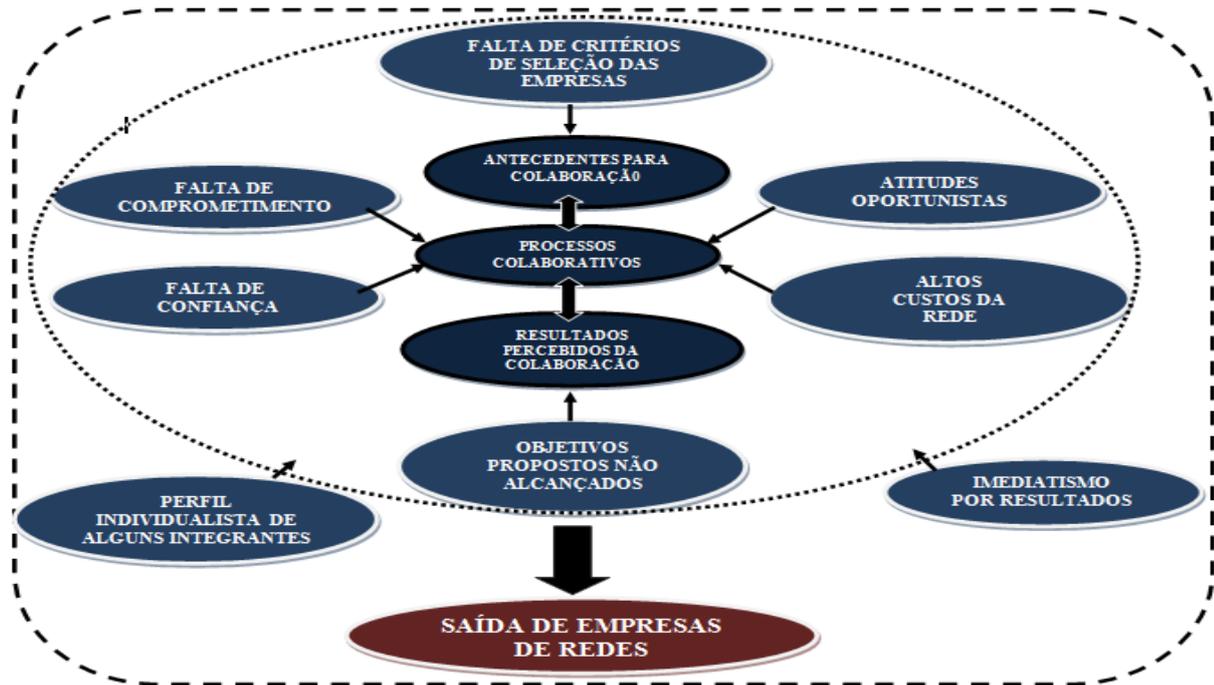


Figura 16: Síntese dos fatores que influenciam na saída de empresas de redes segundo os presidentes entrevistados

Fonte: Elaborada pelos autores

A Figura 16 mostra a interligação entre os três ‘estágios’ das redes interorganizacionais, conforme o quadro de referência do trabalho (Figura 8), bem como a influência de um sobre o outro. A partir dessa ligação, pretende-se evidenciar que o conjunto de fatores identificados nas categorias de análise como problemas de redes de empresas estão relacionados entre si, e que isso levou os empresários, na percepção dos presidentes entrevistados, a terem uma projeção pessimista de resultados futuros que compensassem a sua permanência na rede e saíssem dela.

Primeiramente, ressalta-se a aparente falta de critérios para formação das redes pesquisadas. A inobservância a critérios como a complementaridade, a cultura, a situação financeira e o tamanho das empresas interessadas em constituir a rede, pode gerar dificuldades para a gestão da rede e alcance dos objetivos e resultados pretendidos. Em alguns casos, por mais interessados e comprometidos que os proprietários das empresas demonstrem estar, a capacidade de suas empresas em participar de uma rede pode ser limitada ou não alinhada com as demais, e isso não foi devidamente avaliado quando da seleção. Pode ocorrer também de uma empresa estar em um patamar mais avançado em relação às demais, não havendo assim congruência quanto aos objetivos pretendidos para atuar em rede.

O fato de algumas redes não alcançarem os objetivos propostos foi também um

problema destacado por alguns presidentes, principalmente em relação ao que foi comentado entre os participantes quando da formação da rede. Pode-se verificar que fatores externos como mudanças no mercado e a rivalidade de outras empresas concorrentes dificultaram o alcance dos objetivos. Dessa forma, o fato de pertencer a uma rede não se torna mais um diferencial que gera uma vantagem para as empresas integrantes, fazendo com que elas saiam. O imediatismo por resultados também é outro problema, e que está relacionado com a percepção de alguns empresários que os objetivos propostos não foram alcançados. Em muitos casos, a rede necessita de um tempo de amadurecimento o que implica em poucos resultados imediatos e, assim, a permanência de empresas e a continuidade da rede ocorre em função do caráter motivacional dos integrantes. Caso os donos das empresas não compreendam isso, dificilmente eles permanecerão na rede.

De maneira semelhante, o que afeta a permanência de determinados integrantes na rede é o perfil individualista que estes apresentam. O empresário que pensar de maneira individual, buscando satisfazer seus próprios interesses em detrimento do bem coletivo, dificilmente permanecerá na rede, pois não é este o propósito e o ambiente no qual uma rede atua. O pensamento individualista pode ser relacionado com atitudes oportunistas dos empresários que pensam dessa forma. Geralmente, empresários com perfil individualista buscam formas e oportunidades específicas de ganhos para sua empresa, mesmo que em detrimento do grupo.

O oportunismo também foi ressaltado por alguns entrevistados e pode-se perceber que algumas pessoas quebravam os contratos efetuados pelo grupo, por alguma oportunidade que tinham fora da rede. Também acontecia de muitas empresas usarem o parceiro como meio de se promoverem no mercado, sem haver o processo de troca, caracterizando o efeito do carona (OLSON, 1971). Nesses casos, geralmente, a rede exclui estes associados.

Outro fator negativo citado pelos entrevistados foi a falta de comprometimento de alguns integrantes, tanto para participação nas reuniões quanto nas atividades conjuntas efetuadas pela rede, principalmente nos acordos efetuados com os fornecedores. Quando o parceiro não despense esforços para que o empreendimento conjunto tenha sucesso o fortalecimento do grupo fica prejudicado, e pode ocorrer da rede excluir este integrante.

Os aspectos citados anteriormente acabam por gerar certa desconfiança entre os parceiros e com isso as execução de atividades, geralmente, passa a ser realizada de forma mais burocrática, com contratos e termos de compromisso, que aumentam os custos de transação. A falta de confiança entre os parceiros do grande grupo também foi visualizada nas falas dos entrevistados. Isto prejudica a atuação das empresas em rede, seja para realizar

alguma atividade conjunta, ou na interação e na troca que pode haver entre os parceiros.

Por fim, ressalta-se o fato de que muitos empresários consideravam que os custos da rede eram altos e não superavam os ganhos e retornos obtidos pela atuação em rede, e assim optavam por sair. Todos os aspectos citados levam a deterioração da rede, incidindo na redução das atividades e oportunidades conjuntas e diminuição da relação custo X benefício. As discussões e os resultados encontrados até o momento levaram o pesquisador a formular dois pressupostos de pesquisa: (1) o imediatismo por resultados e (2) o individualismo dos integrantes são problemas das redes de empresas e podem ser motivos que levam os empresários a retirarem-se dos processos colaborativos. Estes são testados na parte quantitativa do trabalho por outras duas hipóteses de pesquisa, expostas a seguir:

Hipótese H14: O imediatismo por resultados está positivamente relacionado com a saída de empresas da rede.

Hipótese H15: O individualismo dos integrantes está positivamente relacionado com a saída de empresas da rede.

4.3 Motivos da saída das redes: a vez e voz dos empresários

Nesta seção é analisado primeiramente parte do questionário aplicado com 140 empresários que decidiram sair das redes. Num primeiro momento são aplicadas estatísticas descritivas para caracterizar as empresas que saíram das redes. Logo após, num segundo momento, verificou-se quais eram as principais perspectivas deles ao entrarem na rede. Analisou-se também se havia mudança quanto a estas perspectivas (benefícios) em relação ao tempo que as empresas permaneceram na rede, e em relação à participação da empresa desde a fundação ou não. Em seguida, foram analisadas as entrevistas realizadas com alguns dos empresários que saíram das redes de cooperação pesquisadas para verificar o que os levou a sair. Com isso, pode-se verificar quais são os motivos que levam os integrantes a saírem da rede à qual pertenciam sob outro prisma, e realizar uma comparação com os motivos elencados pelos presidentes das redes. A estrutura das análises dessa parte do trabalho seguirá as mesmas categorias do tópico anterior, ou seja, definidas *a priori* conforme o *framework* de referência da Figura 8, no entanto focando-se em uma análise mais aprofundada dos pontos divergentes em relação à fala dos presidentes.

4.3.1 Caracterização das empresas foco deste estudo

Neste tópico do trabalho foram utilizados 5 itens para a caracterização das empresas que saíram das redes pesquisadas nesse estudo. São eles:

- **Tempo das empresas:** neste item buscou-se verificar o tempo de existência das empresas. Para análise dessa característica dividiu-se as empresas em uma escala, como pode ser visualizado na Figura 17.

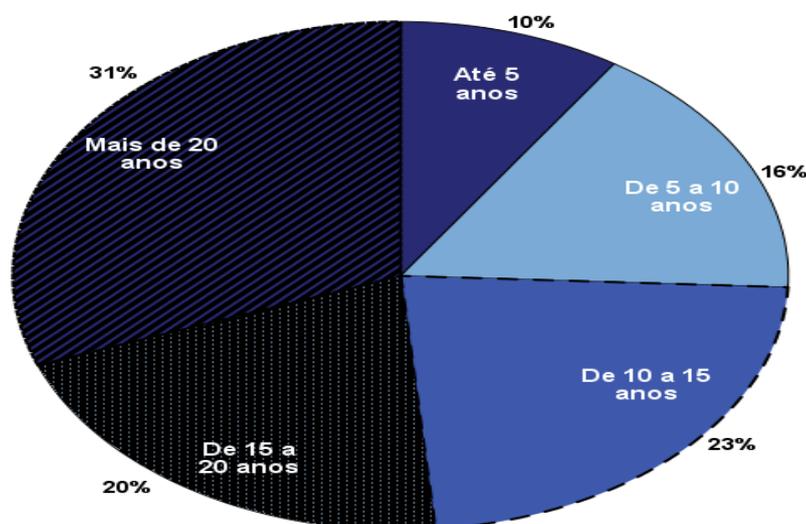


Figura 17: Tempo de existência das empresas

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na Figura 17 pode-se perceber que poucas empresas tem até 5 anos de existência. A maior parte são empresas com muitos anos de existência, sendo algumas empresas familiares e, assim, estão no mercado há duas ou três gerações.

- **Número de funcionários das empresas:** aqui procurou-se verificar indiretamente o tamanho das empresas pertencentes as redes pesquisadas. A Figura 18 mostra de forma escalar o número de funcionário das empresas pesquisadas.

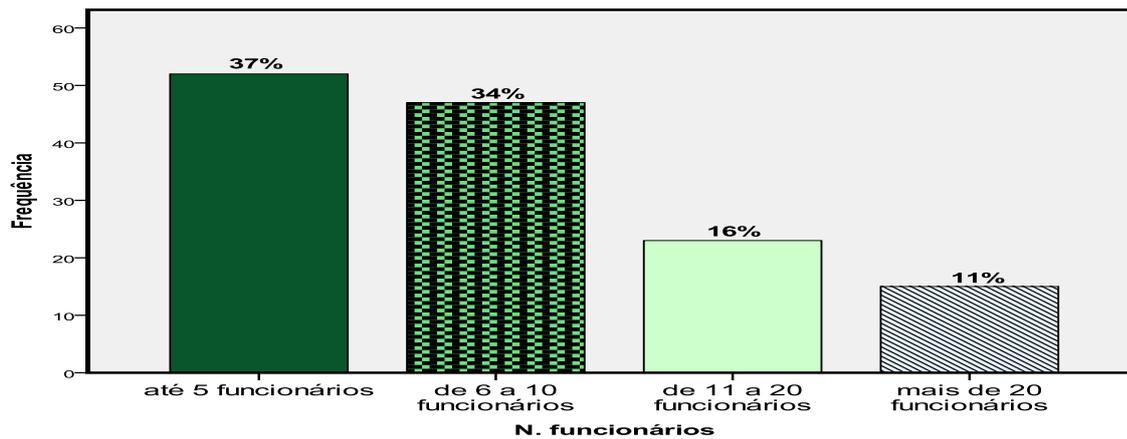


Figura 18: Número de funcionários das empresas

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode-se verificar na Figura 18, a maior parte das empresas que constituíram a amostra desta pesquisa possuem até 5 funcionários, seguidas por um número um pouco menor de empresas que possuem de 6 a 10 funcionários. Isto evidencia que a maior parte das empresas pesquisadas são de micro e pequeno portes. A próxima característica destacada ajuda a avaliar indiretamente o tamanho das empresas.

- **Faturamento anual das empresas:** para avaliar esta característica os próprios respondentes eram solicitados a marcar o faturamento médio anual de acordo com uma escala de faturamento anual (vide questionário Apêndice C). Os apontamentos feitos pelos pesquisados quanto ao faturamento de suas empresas são exibidos graficamente na Figura 19.

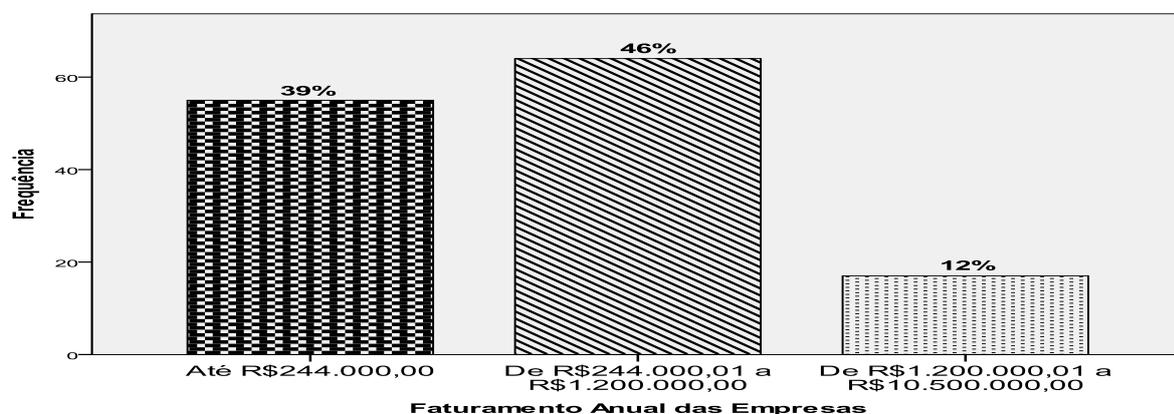


Figura 19: Faturamento anual das empresas que saíram das redes

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo como base a Figura 19, pode-se verificar que a maior parte das empresas pesquisadas faturam anualmente um valor entre R\$244.000,01 e R\$1.200.00,00. Logo após, encontra-se um grupo um pouco menor que o anterior de empresas que faturam anualmente até R\$244.000,00. Estes resultados, complementarmente aos resultados da característica anterior, mostram que a grande maioria das empresas quem optaram pela estratégia colaborativa são empresas de micro e pequeno portes.

- **Tempo de participação das empresas na rede:** com a mensuração dessa característica, objetivou-se verificar o tempo que as empresas permaneceram associadas a uma rede. Após a aplicação dos questionários criou-se uma escala de tempo para simplificar a avaliação, como pode ser visto na Figura 20.

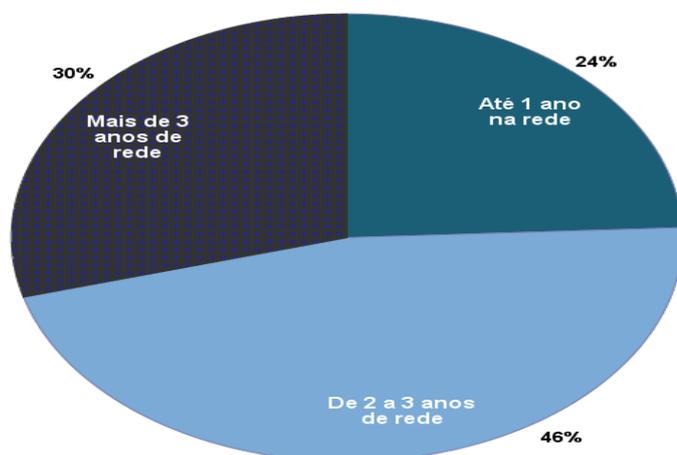


Figura 20: Tempo de permanência das empresas nas redes

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da mensuração dessa característica mostra que a maior parte das empresas permaneceu de 2 a 3 anos na rede. De maneira mais geral, destaca-se que a maioria das empresas, 70%, ficaram associadas a uma rede no máximo 3 anos.

- **Participação das empresas desde a fundação:** esta última característica mostra a proporção de empresas pesquisadas que participara da associação desde a fundação da mesma, ou não. A Figura 21 mostra os resultados dessa averiguação.

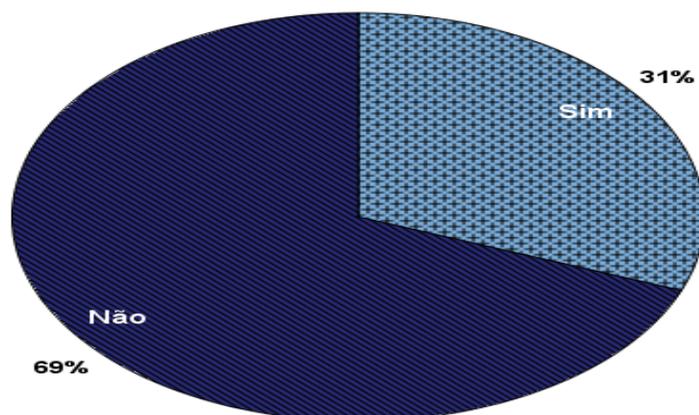


Figura 21: Nível de participação das empresas na formação da rede

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que, com base na Figura 21, a maioria das empresas que saíram das redes não participava desde a fundação das mesmas. A discussão a respeito desse resultado em específico remete ao pressuposto de que a busca por novos integrantes para as redes, aparentemente, não está sendo realizada considerando critérios para seleção destes novos integrantes, de maneira a integrar somente aqueles que tenham um potencial para se adequar à rede e agregar valor a ela. Pode também estar ocorrendo de que os objetivos e propósitos expostos aos empresários pelas redes não serem o que eles esperavam ter. Outras possibilidades também surgem para esta diferença, como o próprio imediatismo por resultados exposto pelos presidentes entrevistados.

No próximo tópico são verificadas quais eram as perspectivas dos empresários ao entrarem na rede para verificar se há uma diferença entre os objetivos e propósitos das redes e o que os empresários esperavam obter. Também é realizada uma comparação com estudos que verificaram as perspectivas de empresários que pertenciam às redes quando foram questionados.

4.3.2 Averiguação das principais perspectivas dos empresários ao optarem entrar na rede

Diferentes estudos já foram realizados buscando verificar quais são os fatores que levar as empresas a integrarem-se me redes e os benefícios por elas gerados como, por exemplo, os de Becker (2007) e Alves (2011). Nesse estudo, os empresários respondentes do questionário foram instruídos a avaliarem quais eram os principais fatores que mais

contribuíram ou interferiram para entrada deles na rede. Na Tabela 10 pode-se ter uma noção dos fatores que mais interferiam na visão dos empresários que responderam o questionário. Os fatores avaliados pelos empresários nessa tabela foram definidos com base numa breve revisão da literatura sobre o assunto, principalmente com os dois estudos citados neste parágrafo.

Tabela 10: Perspectivas dos empresários ao entrarem na rede

BENEFÍCIOS	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Realizar compras conjuntas	140	1	5	4,62	,917
Trocar experiências, conhecimentos e informações	140	1	5	4,53	,938
Fortalecer a imagem e credibilidade da empresa	140	1	5	3,84	1,248
Realizar atividades conjuntas de marketing	140	1	5	3,31	1,331
Qualificar meus funcionários	140	1	5	2,85	1,429
Valid N (listwise)	140				

Fonte: SPSS 18

Pela averiguação da Tabela 10, pode-se notar que a principal perspectiva dos empresários ao optarem entrar na rede foi a possibilidade de realizarem compras em conjunto e obterem, assim, economias de escala e um maior poder de barganha com fornecedores. A obtenção desse benefício já foi destacada em estudo como os de Pëssama (2007); Lamb *et al.* (2008) e Ngowi (2007). Dessa forma, pode-se dizer que os empresários esperam obter um ganho financeiro ao entrarem na rede. A não efetivação dessa perspectiva pode ser o principal motivo de descontentamento dos empresários e a sua posterior saída da rede. Ressalta-se aqui, no entanto, a questão do imediatismo por resultados destacada anteriormente pelos presidentes. Muitas redes não conseguem gerar retornos imediatos pela compra conjunta aos seus parceiros, e caso eles não compreenderam isso, este pode ter sido, aparentemente, o motivo que os levou a se retirarem.

Outra perspectiva bastante indicada como influenciadora para a entrada nas redes é a possibilidade de troca de experiências, conhecimentos e informações com outros integrantes da rede. A partilha desses atributos individuais entre os integrantes repercute no aumento de diferenciais para as empresas em seus locais de atuação e na maior possibilidade de sentimento de pertença ao grande grupo. Isso se faz, no entendimento de Koza e Lewin (1998), por meio da padronização e do aperfeiçoamento das tecnologias existentes, do desenvolvimento de habilidades e das capacidades organizacionais no grupo. Babiak (2007); Lei e Slocum (1992) e Verschoore (2003) são autores que também destacam esse propósito da

atuação em redes como determinante para continuidade da mesma.

Da mesma forma, mas com menor frequência, a possibilidade das empresas conseguirem fortalecer sua imagem e credibilidade no mercado também foi uma perspectiva mais bem avaliada entre as mencionadas na Tabela 10. Para Lawrence, Wickins e Phillips (1997), uma empresa pode melhorar a sua imagem, reputação e legitimidade por estar envolvida em uma rede, proporcionando, assim, a oportunidade para essa empresa atingir novos mercados e fortalecer sua relação com fornecedores e clientes.

Por fim, a realização de atividades conjuntas de marketing e a qualificação conjunta de funcionários, apesar de não terem sido citadas com a mesma intensidade que os outros fatores, também são perspectivas a serem consolidadas por alguns integrantes quando da entrada deles na rede. Isto por que, despesas de marketing e de comunicação, por exemplo, podem ser divididas entre os membros da rede, e estes obterem ao mesmo tempo economias de custo e mais frequentes ações dessa natureza.

Para realizar uma comparação com as expectativas de empresários que ainda estavam inseridos em redes quando foram questionados sobre suas perspectivas em relação à rede, destaca-se o estudo de Becker (2007). Neste estudo, a autora verificou os principais motivos que levavam empresários a integrarem-se em rede e os principais foram a possibilidade de obter ganhos de oportunidade com compras em conjunto, de realizar marketing conjunto, de aumentar o número de relações sociais e de diminuir os custos de uma forma geral. Isso mostra certa similaridade quanto às expectativas dos empresários, tanto os que estão (ou estavam quando foram questionados) quanto os que saíram das redes. A questão falha não parece ser quanto aos objetivos e propósitos propostos pelas redes.

Com a análise dessas perspectivas, pretende-se evidenciar que o não alcance ou efetivação de qualquer uma delas pode, para um ou outro integrante das redes, gerar um descontentamento e a percepção de que a rede não gera diferenciais e vantagens que os motivem a permanecer no grupo. Dessa forma, o gerenciamento das redes deve atuar de forma a buscar atender, primeiramente os objetivos e propósitos quando da formação das redes, e em segundo, buscar incorporar e atender perspectivas como as discutidas nesse item, caso elas ainda não estejam no plano de ação.

4.3.3 Teste ANOVA para averiguação da relação entre o tempo da empresa na rede e a avaliação dos benefícios

Neste item do trabalho, buscou-se verificar se existia uma associação entre o tempo que as empresas permaneciam na rede e a avaliação das expectativas dos empresários ao entrarem na rede (Tabela 10). Conforme mencionado no método deste trabalho, a variável tempo de permanência na rede foi transformada numa variável escalar, sendo 1 – até um ano na rede; 2 – de dois a três anos na rede; e 3- mais de três anos na rede.

Foi realizada a aplicação da ANOVA para avaliar a possibilidade dessa relação com cada uma das expectativas expostas na Tabela 10. Os resultados foram significantes somente em relação à expectativa ‘realização de compras conjuntas’. Na Tabela 11 são expostos os resultados da associação.

Tabela 11: Teste ANOVA – Tempo de rede/Benefícios

	Soma dos Quadrados	df	Média Padrão		F	Sig. *
Expectativa 1- Realizar compras conjuntas	6,679	2	3,339		4,075	,019
	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Mínimo	Máximo
Até 1 ano de rede	31	4,87	,428	,077	3	5
De 1 a 2 anos de rede	65	4,69	,789	,098	1	5
Mais de 2 anos de rede	41	4,29	1,270	,198	1	5
Total	137	4,61	,926	,079	1	5

Fonte: Dados da pesquisa

*Significância de 95%

Verificando-se a Tabela 11, pode-se perceber que a medida que as empresas ficam mais tempo na rede, a média de avaliação da expectativa ‘realizar compras conjuntas’ foi diminuindo. Isso significa que os empresários, a medida que ficam mais tempo em rede, passam a ter a necessidade de desenvolvimento de novos benefícios para sua permanência na rede. Em outras palavras, as expectativas iniciais passam, por si só, a não ser suficientes para que o empresário permaneça na rede, havendo a necessidade de geração de novos benefícios.

Ressalta-se a necessidade de esclarecer que o resultado desse teste não significa

necessariamente que as redes pesquisadas geraram novos benefícios ao longo do tempo, e que isso explicaria a diminuição da média do benefício avaliado a medida que as empresas permanecem mais tempo na rede. Destaca-se inclusive que, aparentemente, a rede não conseguiu satisfazer nem as expectativas iniciais propostas, pois essas empresas, aqui em questão, saíram da rede.

4.3.4 Teste *t* para averiguação da relação participação da rede desde a fundação (ou não) e a avaliação dos benefícios

De forma semelhante ao teste realizado no item anterior, buscou-se verificar aqui se existia uma associação entre o fato das empresas estarem na rede desde sua fundação ou não com a avaliação das expectativas dos empresários ao entrarem na rede (Tabela 10). Mais uma vez os resultados foram significantes somente em relação à expectativa ‘realização de compras conjuntas’. Na Tabela 12 são expostos os resultados da associação.

Tabela 12: Teste *t* – Participação da fundação da rede – Benefícios

		N	Média	Desvio Padrão	Média do Erro
Participavam da rede desde a formação		42	4,33	1,203	0,186
Não participavam da rede desde a fundação		94	4,76	0,729	0,075
		t	df	Sig. *	Diferença de Médias
Expectativa 1 - Realizar compras conjuntas	Variâncias Assumidas	-2,524	134	0,013	-0,422

Fonte: Dados da pesquisa

*Significância de 95%

Esta tabela mostra que há uma diferença significativa nas médias dos dois grupos. Para os integrantes que participaram da rede desde sua fundação a média da avaliação do benefício ‘realizar compras conjuntas’ foi menor em relação ao outro grupo. Isso mostra que, para os indivíduos que entram em uma rede no decorrer de sua vigência, é manifesta a necessidade primária de satisfação da referida perspectiva avaliada, e que ao longo de sua permanência na rede, a necessidade por novos benefícios vai surgindo (confirmado no teste anterior).

Reforça-se a observação feita no item anterior de que não necessariamente as redes

pesquisadas têm gerado novos benefícios ao longo do tempo aos seus associados. A realização destes dois últimos testes tem com objetivo evidenciar que a rede deve buscar constantemente satisfazer os objetivos inicialmente propostos, visto que a média continuou alta, mesmo diminuindo (ver Tabela 11), e que ao longo do tempo surge a necessidade da rede gerar novos benefícios para manter seus integrantes.

A seguir, são analisadas e discutidas as entrevistas realizadas com empresários que saíram das redes pesquisadas. As falas destes entrevistados complementaram as análises já efetuadas, e possibilitaram encontrar novos aspectos relacionados ao objeto desse estudo.

4.3.5 Antecedentes para colaboração: a visão dos empresários

Conforme discutido anteriormente, um aspecto que gera problemas para o desenvolvimento e fortalecimento das redes interorganizacionais é a falta de critérios claros e objetivos para formação da rede. A inobservância a este aspecto gera dificuldades para a coordenação da rede, o alinhamento dos objetivos e expectativas de cada parceiro. Isto provavelmente delineará conflitos negativos, falta de comprometimento, geração de um ambiente de desconfiança e a possibilidade dos integrantes atuarem de maneira oportunista.

Quanto a este fator, alguns entrevistados alegaram a falta de critérios na seleção e também concordaram que isso gera problemas para o andamento da rede, como pode ser visto nos relatos de EE2, EE3, EE6 e EE8.

Até, quem fez a gente entrar foi um senhor de uma cidade vizinha que tem uma loja de materiais de construção e por insistência dele a gente entrou e daí o pessoal da rede veio nos procurar. Muita coisa boa eles expuseram. (EE2)

Éramos bastante associados, só que o problema é que poucas lojas trabalhavam com o mesmo ramo de atividade e que se encontravam perto. Tinha lojas (*sic*) com o ramo de roupas íntimas, sociais, uniformes, de roupa de cama, de cortinas e tapetes, e de roupas mais tradicionais, entre outras, cada um com um foco. Então você vê, eram muitas lojas, mas também muitos ramos de atividades diferentes. Ficava difícil realizar uma atividade conjunta. (EE3)

Não sei se tinha, acho que não. Tinham grandes, pequenos. Não tinha nada disso aí [critérios de seleção]. (EE6)

Só que infelizmente tem que cuidar isso também [o número de integrantes]. Só porque querem mais gente, mais, mais e mais estabelecimentos, isso não adianta. Muitas vezes um estabelecimento não agrega, que foi o meu caso, eu não agreguei. Confesso que eu não agreguei, porque eu vi uma incompatibilidade. (EE8)

Estes relatos corroboram as falas dos presidentes de que não havia critérios de seleção

dos integrantes e que isto gerava dificuldades para a congruência do grupo e realização de ações conjuntas e, assim, para a continuidade da rede.

Quanto ao fato de os integrantes da rede conhecerem-se antes da formação da mesma, os empresários entrevistados tiveram o mesmo posicionamento dos presidentes. Eles afirmaram que conheciam nenhum ou poucos parceiros da rede antes de decidirem participar do arranjo (a rede), mas isso não teria influenciado na decisão deles desistirem da cooperação e saírem.

Já, quanto ao aspecto da falta de geração de legitimidade às empresas integrantes da rede, os empresários entrevistados tiveram posições diferentes. Alguns mencionam que rede aumenta a legitimidade perante fornecedores e clientes, não interferindo assim na sua saída, enquanto que outros afirmavam que a rede não agregava em nada nesse sentido, mas que isso também não teria pesado muito na decisão deles saírem da rede.

Fato que se destaca é um aparente conflito de imagem entre a rede e o associado. Dois entrevistados destacaram este fato, e durante a aplicação pessoal dos questionários muitos outros respondentes também salientaram esse fato. O que acontecia é que muitas empresas já possuíam nomes de tradição e de referência em suas cidades, e quando entravam na rede, os empresários eram instruídos a mudarem suas fachadas e reduzirem o nome de referência que já possuíam. Isto gerava um conflito por parte destes empresários com a rede, uma vez que não queriam realizar tal mudança. O que eles alegavam é que haveria uma descaracterização da empresa e perda de identidade com os clientes que já possuíam. As falas de EE2 e EE11 permitem visualizar essa questão.

A gente era uma empresa com 40 anos de firma e a rede veio procurar nós (*sic*), mas num primeiro momento, o que gerou um conflito foi a questão de mudança de fachada. Isso junto com outros fatores não valeu a pena, a gente gastava muito. (EE2)

Empresas novas que entraram na rede, eu acho que a rede ajudou eles, porque através dela, eles foram colocando o produto no mercado, que não era o nosso caso: nosso produto já estava no mercado há mais de 50 anos, então pra mim não era vantagem trocar de emblema do produto produzido, e fachada da loja por que isso causa uma confusão para nosso cliente, isso acabava descaracterizando a empresa. (EE11)

A partir desses relatos, pode-se verificar o aparente conflito de imagem que era ocasionado entre a rede e com empresas que já tinham muitos anos de existência e eram reconhecidas e tradicionais nas cidades em que foram fundadas. Durante a aplicação das entrevistas, um dos respondentes comentou que, quando ele mudou a fachada da loja, muitos

clientes o questionaram se ele teria vendido a empresa ou se iria mudar alguma coisa no estabelecimento. Constatou-se, assim, que a orientação da rede para que os empresários integrantes mudem e padronizem as fachadas de suas empresas deve ser cautelosa, e devidamente instruída, para que não gere um conflito e um descontentamento desses parceiros por causa deste aspecto.

4.3.6 Processos colaborativos: a visão dos empresários

Destacou-se anteriormente que a gestão conjunta da rede envolve o conjunto de procedimentos e regras, como também a forma pela qual as decisões eram tomadas. O processo de tomada de decisão conjunta foi um aspecto bastante questionado e criticado pelos empresários entrevistados. Eles afirmaram que as decisões eram centralizadas na diretoria e pouca atenção era dada ao que eles diziam e solicitavam. A seguir, transcrevem-se os relatos de alguns entrevistados que representam e demonstram essa situação.

Mas começou a dar problemas, como nos panfletos, a gente tinha que pagar muito mais caro, eles (a diretoria) que escolhiam as mercadorias do panfleto. A gente não tinha essa voz na decisão, daí muitas coisas a gente nem tinha comprado (*sic*) e estava em promoção nos panfletos e mandavam os panfletos pra cá. [...] dava muita briga também. Volta e meia um se esquentava, não aceitava alguma coisa. Da nossa rede, teve muitas empresas que saíram porque queriam impor alguma coisa, não tomavam as decisões considerando os associados. (EE2)

O cara que ia fazer as compras não se preocupava com os outros, ele realizava as compras daquilo que era bom pra ele, por que na farmácia dele vendia, mas nas dos outros não, isso é individualismo. Isso é uma coisa que não existe, o cara lá pegar e comprar um monte de coisas que interessa pra ele, e os outros que se virem pra vender. Isso pra mim não é uma rede. (EE4)

Lá na rede, eles faziam acordos e negócios que era bom pra eles, mas aqui não era bom pra nós. Aqui nós estamos mais no interior do estado, nós temos outra clientela, outro tipo de freguês que tem outras necessidades, é diferente. (EE6)

Um dos motivos que me fez sair da rede, é que quando acabei entrando na rede, tinha uma pessoa (o presidente) que ele faz e desfaz dentro da rede, manda e desmanda, ele vende e compra de quem ele quer, vende fora também, então eu não via ele agregando nada pra minha empresa e pra crescimento da rede, entendeu? (EE10)

Verifica-se, por essas declarações que o processo de gestão e tomada de decisões nas redes pesquisadas, na percepção dos entrevistados, era centralizada na diretoria da rede e que muita insatisfação era gerada por isso. Muitas coisas, principalmente as mercadorias a serem

compradas em conjunto, eram impostas e colocadas como meta pelos gestores do empreendimento conjunto, pois isso poderia beneficiar todo mundo na percepção deles.

No entanto, destaca-se que é característica das regiões do Estado, aparentes diferenças nos costumes e hábitos das pessoas, bem como nos seus gostos e necessidades. Isto interfere nas ações e atividades conjuntas tratadas na rede de empresas, principalmente naquelas que possuem parceiros distribuídos em todo Estado. Assim, quando é ‘imposto’ a um empresário que adquira certa mercadoria, talvez este possa não conseguir vender este produto em seu estabelecimento devido às diferenças citadas em cada região do estado, gerando acúmulo de estoque e perda de capital de giro, e em muitos casos prejuízo no total de montante investido na compra, pois o produto acaba perdendo sua validade.

Em relação a este aspecto, os gestores das redes devem dispensar especial atenção, dando alternativas e gerando certa flexibilidade para os integrantes para realização das atividades conjuntas, possibilitando, assim, atender melhor as necessidades e demandas que são peculiares de cada empresa, nas diversas cidades e regiões na qual a rede atua. O fato de um integrante não ser ouvido ou sua opinião ser ignorada, gera graves conflitos e uma maior dificuldade de alcance dos objetivos, levando a insatisfação dos mesmos.

Além desse aspecto da centralização e da aparente arbitragem das compras em conjunto, os empresários entrevistados expuseram outro motivo que os levou a se retirar do processo colaborativo, o fato de não verem diferença por estarem comprando em conjunto pela rede. As falas de EE2, EE3, EE8, EE9 e EE10 permitem verificar essa questão.

Todo mês tínhamos que pagar, vamos dizer, 1 ou 2 salários, pra não ter o retorno. Porque, por exemplo, o desconto na compra com fornecedores que a gente tinha era igual na rede ou fora da rede. Não mudou o percentual de desconto por comprar pela rede ou não. (EE2)

Um dos motivos que eu sai da rede é que eu vi que mesmo comprando em conjunto com muitos mercados a gente não conseguia chegar no objetivo que era de ter preços melhores que outras empresas, outros mercados aqui da região, que trabalhavam aqui próximos da gente e sozinhos. A gente não conseguia nunca obter um resultado positivo para tua empresa, era difícil. (EE3)

A rede que eu participava deixava muita dúvida porque não havia muita transparência nos dados, clareza nos dados. Um exemplo que eu cito é que nós comprando individualmente conseguíamos um preço mais acessível do que pela rede, mas deveria ser ao contrário, a rede proporcionar preços melhores. Mas, volto a dizer, especificamente, essa rede que eu participava não me transmitia uma segurança que eu estava comprando bem. E pra vender bem, você tem que comprar bem. Esse foi um dos maiores motivos que fez eu sair. (EE8)

O que acontecia era o seguinte, eu comecei a perceber que estando na rede ou não era a mesma coisa. Eu não conseguia, por exemplo, oferecer um preço diferenciado para meu cliente, mesmo comprando em grande quantidade com os outros da rede. Não fazia diferença eu comprar os produtos pela rede, ou comprar sozinho. (EE9)

Eu muitas vezes, consegui comprar melhor fora da rede, sozinho, do que em conjunto, e não deveria ser assim. (EE10)

As falas destes entrevistados expõem a questão de que o processo de negociação realizado com os fornecedores era ineficaz e duvidoso. Além disso, observa-se algo contrário ao exposto na teoria, pois com base nesta, pode-se afirmar que se as organizações comprarem em conjunto, gera-se um maior volume a ser comprado de determinada mercadoria, e conseqüentemente aumenta-se o poder de barganha com os fornecedores e os ganhos com economia de escala (PESSAMA, 2007; VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008; PEREIRA e PEDROZO, 2004). Isso não acontecia nas redes pesquisadas tomando-se como base os trechos dos relatos dos entrevistados destacados.

Assim, se realmente a rede não conseguia gerar economias de escala e maior vantagem competitiva aos integrantes pela compra em conjunto, é evidente que essas negociações geram dúvidas aos integrantes. Faltava, aparentemente, certa clareza e transparência quanto a este processo. Na entrevista com um dos empresários entrevistados, o mesmo expõe uma explicação para esse fato, que pode ser vista na seqüência.

Vou te explicar o que acontecia: na rede tem um comerciante da rede que vai negociar com os fornecedores, e nessa negociação, nessa conversa ele acaba pedindo uma “bola” (*sic*) [fez sinal com a mão se referindo a dinheiro] para si próprio. Ou acontecia deles repassarem o desconto que o fornecedor dava para a rede, pra investirem na rede. Mas daí, te pergunto, pra que investir na rede, não teria que se investir nas empresas, não são elas que fazem a rede crescer? [...] Acontecia também muita politicagem na rede. Muitas vezes, o dono de uma empresa da rede que fazia a negociação com o fornecedor, e daí ele acabava pedindo certa quantidade do produto que eles estavam negociando para si, para sua empresa, e com isso a gente acabava não tendo o repasse, pra (*sic*) todas empresas, do possível desconto que o fornecedor poderia dar pela compra em grande quantidade. Não compensava ficar mais na rede. (EE9)

Isto enfraquece a cooperação, visto que o objetivo principal e inicial de muitas redes é, justamente, realizar a compra conjunta, o que acaba não acontecendo. Além disso, por não se efetivar tal objetivo, acaba-se criando muita desconfiança dos empresários em relação à rede, pela forma como as negociações eram realizadas e pelo fato de não conseguirem vantagem competitiva nesse aspecto.

A falta de confiança foi também um motivo exposto pelos empresários. Além dessa aparente falta de transparência nas negociações pela rede, os empresários mencionam outros fatores que levaram a isso, como desentendimentos com outros integrantes, a omissão de dados por parte da diretoria e aspectos do estatuto como fatores que geravam desconfiança. Os trechos dos relatos de EE1, EE3, EE8, EE9 e EE10 permitem verificar esses fatores, e como isso afetava a relação de confiança.

Eu confiava até que deu um problema com um parceiro. Quando eu perdi a confiança eu não me senti mais a vontade para ficar [...] Houve esse desentendimento, e o representante da rede não se posicionou. Na outra semana quando nós fomos atrás, a gente viu que aquilo que falaram não era verdade, então que tipo de rede é essa. Aí quebrou a confiança, daí não dava mais. E se eu não confio não tenho mais como ficar. Pra mim, a rede é uma família, a partir de um momento que um irmão trai ou mente pro outro, já perdeu o sentido de estar junto. (EE1)

O que eu me incomodei muito uma vez (*sic*), foi que pela rede acabei fazendo duas compras conjuntas com um integrante do mesmo ramo que eu. Daí foi assim (*sic*), uma vez eu peguei as mercadorias e reparti com ele. E na segunda vez, ele ficou de pegar, e demoro pra me entregar. Daí (*sic*) eu tive que buscar e ainda tinham menos roupa em metro pra mim. Ele pegou e usou uma parte minha, e disse que um funcionário se enganou. Então, era difícil, além de não haver focos parecidos das lojas, muitos lojistas eram oportunistas, só pensavam neles, e isso gerava desconfiança e insegurança, como vai se fazer um acordo com uma pessoa dessas? (EE3)

Quando há uma despesa, o caixa propriamente de rede, deve haver muita transparência pra evitar dúvidas e mal entendidos, e também evitar desconfiança. Quando você vai apresentar uma conta, você não apresenta ela no total, você apresenta item por item. Isso é uma questão de contabilidade, balanço, apresenta-se a razão. Gastei tanto nisso, tanto naquilo e gerou tanto de despesa. Não colocar simplesmente que gerou tanto no total, como ocorria. (EE8)

Depois que eu sai o pessoal da rede me procurou pra voltar e começou a abrir o jogo. Disseram que tinha um desconto de 3 a 5% maior, e disseram que iam me repassar esse desconto. Mas olha só, depois que eu saí da rede que me falaram, ofereceram isso. Daí tu vê, isso era uma coisa, tinha outras que eu fiquei sabendo, e será que não tinha mais? (EE9)

A falta de confiança também foi um problema. Por que quando eu entrei na rede, eu não era um sócio. Tinha umas coisas lá no estatuto, que me classificava somente como um integrante e assim, eu não podia fiscalizar eles e trabalhar com eles, faltava confiança. (EE10)

A partir desses relatos, percebe-se que certas atitudes, tanto de alguns parceiros quanto da diretoria, geravam suspeitas e receio em relação à realização de novas atividades pela rede, pois aumentava a desconfiança dos integrantes. A assimetria de informações, a falta de clareza nas negociações e nos dados repassados, o oportunismo e o individualismo de alguns integrantes levavam a este problema. Isto corrobora a indicação de Sadowski e Duysters (2008), de que o fracasso de uma aliança estratégica tem sua origem em uma parceria mal gerida, em que não há confiança entre os parceiros envolvidos.

A continuidade e o fortalecimento da rede ficam prejudicados pela quebra da confiança, aspecto fundamental nas relações interorganizacionais. Além disso, o potencial de trocas de recursos entre os integrantes, a realização de outras atividades conjuntas e a geração de novos benefícios fica limitada. A rede acaba se tornando um simples meio das empresas realizarem certas atividades de forma menos custosa, deixando de ser um mecanismo que gere

ganhos adicionais e valor aos seus parceiros.

De maneira semelhante aos presidentes, alguns empresários entrevistados, também afirmaram que a falta de comprometimento de muitos integrantes é um problema para a rede. Isso por que esse aspecto gera dificuldades para discutir assuntos e tomar decisões com todos os associados em reuniões, bem como na execução de uma atividade conjunta. Alguns entrevistados, inclusive, assumiram sua omissão e falta de empenho para com a rede, como pode ser visto a seguir.

Talvez até eu tenha deixado a desejar alguma coisa, porque a nossa firma, como já funcionava antes da formação da rede, então já tínhamos nossos fornecedores e atividades. Também ganhei com a rede, sem dúvida. Mas como a gente já trabalhava, eu muitas vezes deixei de comprar de algum fornecedor exclusivo com o qual a rede fechou a parceria, por eu ter os meus outros fornecedores. (EE1)

Olha, o principal fator foi eu não participar, eu acabava não vivendo a rede. Eu estava envolvido em outras atividades e acabava não participando das atividades da rede, e penso que tudo que a gente não participa, não tem como se manter. É que nem tu ir na tua casa uma vez por ano. O cara fica perdido, e é assim na rede. Pra mim, um cara que entra na rede, ele tem que estar consciente que ele vai ter que mudar, e eu não consegui me adequar a isso aí. (EE3)

E tem muitas cooperativas sérias, muitas sérias. Só que onde houver uma falha de um dirigente mal intencionado danifica tudo. [...] Se tiver alguns que não são muito sérios, acaba danificando tudo. (EE8)

Também era uma fator que faltava, as vezes, fazíamos uma reunião, e eram sempre os mesmos que compareciam, uns 4 ou 5. E também daí tinha alguns que só se interessavam por tais e tais produtos, o resto não, queriam só certas oportunidades, o que era bom. Isso daí (*sic*) não adianta, tem que se ir lá, conversar, discutir. (EE10)

Conforme destacado por Koza e Lewin (2000) e Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) o comprometimento traduz-se na lealdade e no esforço para manter a relação, o que delinea a continuidade e fortalecimento da rede. Mas isto aparentemente não era visto em todos os integrantes. A partir dos relatos pode-se perceber a falta de comprometimento de alguns integrantes, o que impacta em dificuldades para a execução de atividades, melhorias e ganhos na rede.

Outro fator indicado pelos empresários entrevistados foi o oportunismo. Percebe-se, na fala de alguns entrevistados, que eles próprios agiam de maneira oportunista, escolhendo a melhor alternativa para determinada situação, e não pensando na rede e nos ganhos de longo prazo, como, por exemplo, na fala de EE1, a seguir. Isto corrobora o que foi exposto pelos presidentes quanto a este aspecto.

No entanto, em sua maioria, os ex associados entrevistados se referiam ao comportamento e às atitudes oportunistas de outras pessoas, principalmente da diretoria.

Segundo eles, alguns agiam de forma a se promover pela rede e outros pensavam na melhor alternativa para si próprios, o que gerava o descontentamento dos demais. As falas de EE3, EE4, EE6 e EE8, ilustram a percepção dos integrantes que saíram quanto a esse fator.

Muitas vezes deixei de comprar de algum fornecedor exclusivo com o qual a rede fechou a parceria, por eu ter os meus outros fornecedores. Só que eu tenho que pensar no que é meu também né (*sic*)... eu não posso deixar de ganhar para beneficiar os outros. (EE1)

O oportunismo também dava pra ver muitas vezes. Todo mundo queria defender o seu né (*sic*), e usavam tudo que podiam pra isso. Tinha gente que pegava os vendedores dos outros, só pra vender mais. (EE3)

Não tenho muito a dizer sobre isso, mas o presidente, por exemplo, eu acho que ele usou a rede para fins próprios, para se promover. (EE4)

Ah, isso tinha. Às vezes, comprando em grande quantidade eles não nos repassavam as mercadorias, e às vezes era um bom negócio pra eles, e pra nós não era. Coisas assim a gente via. (EE6)

Tive um caso aqui que tentaram me colocar um número x de produtos, porque a rede negociou um volume alto pra ganhar motos. Depois disso, eu fiz a conta pelo preço que eu pagaria aqui sozinho. O volume que eles compraram, eles ganharam bem menos motos do que na diferença. Eles ganharam cinco motos e a diferença dava sete. Aí você começa a se questionar: Por que isso? Onde é que estava isso? (EE8)

Da mesma forma, o individualismo, assim como foi citado pelos presidentes, também foi citado pelos empresários. Este aspecto foi identificado, *a posteriori*, a partir das falas dos presidentes, e ao serem questionados sobre este aspecto, os ex-associados também relataram que o individualismo era possível de ser visualizado. Alguns trechos sobre esse assunto são colocados a seguir.

Na minha situação específica, um parceiro sim, eu pude perceber que ele atuava de maneira individualista. O que aconteceu é que ele ... como é que eu vou dizer, ele jogou sujo, fez alguma coisa assim que marcou demais. Primeiro eu achei que fosse só eu, mas as pessoas, outros parceiros, que são amigos mesmo, tiveram que concordar, eu cheguei e pedi e aí disseram: “não, é verdade, então assustou né”. Mas foi só uma, mas foi muito forte pra mim, pra nós, pra nossa empresa, então a gente decidiu...(EE1)

Era bastante visível o individualismo. Essa é uma palavra boa, certa. O cara que ia fazer as compras não se preocupava com os outros, ele realizava as compras daquilo que era bom pra ele, por que farmácia dele vendia, mas nas dos outros não, isso é individualismo. (EE4)

Por exemplo, existia muito individualismo, às vezes eu sugeria uma farinha, mas o fulano não quer, ou uma margarina, mas fulano daí não quer. Tem que haver certa flexibilidade, mas também um equilíbrio nessas coisas, para que se possa comprar melhor, e também não arbitrar algo como acontecia. (EE10)

Devido ao oportunismo e individualismo existente por parte de alguns indivíduos pertencentes à rede, como demonstrado pelos depoimentos, os integrantes reduziam o número de atividades conjuntas ou, até mesmo, deixavam de efetuá-las. Dessa forma, acabavam

perdendo ocasiões para obter vantagens para o grupo e potenciais benefícios que o empreendimento conjunto poderia oportunizar. Isso acabava impactando na avaliação negativa sobre o custo para se manter na rede, e a subsequente decisão de sair da rede.

Além disso, Khanna *et al.* (1998) menciona que uma razão para o descontentamento de muitas empresas com redes de empresas está relacionado à existência de assimetria de incentivos em investir na relação, que surge à medida que a aliança evolui. Neste estudo verificou-se que muitas empresas por não receberem um retorno por determinado investimento, acabavam se desmotivando em continuar a investir em determinada atividade ou ação conjunta. A cooperação enfraquece e torna-se um motivo para saída de empresas do processo de colaboração pelos resultados incompatíveis com sua contribuição. Os trechos dos relatos de EE2 e EE6 exemplificam determinadas situações sobre esse aspecto.

E também a gente pagava para ter o encarte, divulgar as promoções, só que aqui não usufruíamos desse benefício. Pagávamos para a rede ter um escritório e outras coisas, mas nós não tínhamos um retorno disso, sabe. Começou a ficar caro demais, eles inventavam umas promoções malucas, final de ano, promoções com prêmio, e tudo a gente tinha que bancar: era sempre mais R\$500,00 por mês, então foi aumentando muito, e não valia a pena. (EE2)

Tinha alguns casos, como por exemplo, propagandas na TV. Eles faziam em determinados lugares, como em Cruz Alta e região, mas aqui essa propaganda não aparecia. Em Porto Alegre eles faziam também, e isso entrava nos custos da rede, e daí eu estava pagando por algo que eu não tinha benefício. (EE6)

Essas situações são exemplos de casos em que o empresário está realizando um investimento, comprometendo-se com as atividades conjuntas da rede, mas, ao fim, não obtendo nenhum retorno ou benefício disso. Este é um aspecto que acaba pesando negativamente para permanência do integrante na rede, quando da avaliação dos gastos efetuados para estar rede e dos ganhos e benefícios obtidos.

O alto custo das redes foi citado pelos empresários em sua totalidade como um aspecto que interfere diretamente na decisão dos integrantes de saírem da rede. Conforme visto anteriormente, diversos aspectos acabam interferindo na realização de ações conjuntas, principalmente da compra, e isso leva a uma diminuição dos ganhos que as empresas poderiam obter pela rede, e uma avaliação negativa da relação custo X benefício pelos empresários. A percepção de que os custos são altos acaba sendo em virtude disso. Destacam-se algumas falas que são expostas a seguir.

O custo foi um dos fatores que fez a gente sair. A gente começou assim: não tinha vantagem nenhuma porque a gente já era uma loja de tradição aqui na cidade, a gente tinha um nome bom com os fornecedores também, a rede não trouxe novos fornecedores. A gente era uma empresa com 40 anos de firma (*sic*) e a rede veio procurar nós, mas não valeu a pena, a gente gastava muito. Todo mês tínhamos que pagar, vamos dizer, 1 ou 2 salários, pra não ter o retorno. (EE2)

Os custos da rede acabaram ficando altos, mas muito por que não conseguimos um retorno pelo que investimos. A gente paga uma mensalidade, e o dinheiro foi investido em pagar comerciantes e fomos pra uma feira em são Paulo para tentar vender. Mas acabou não dando muito certo, poucos conseguiram vender muita coisa. Ah, e ainda para os que eram de mais de longe, tinha as despesas pra se deslocar. Então tu vê (*sic*) por que fico custoso para ficar na rede. (EE3)

Sim, tínhamos um custo para participar da rede, tínhamos uma mensalidade para pagar, e eu, por exemplo, tinha que me deslocar daqui até a sede para participar das reuniões, e pelo retorno que obtivemos, que era nenhum, não compensava. A relação custo X benefício era bastante negativa, eu me arrependi de ter entrado nessa coisa aí. (EE4)

Teve uma vez, pra tu ver, que eles colocaram o preço da coca-cola 4 centavos acima do preço de custo, só pra ter uma oferta melhor do que o outro. Outras vezes nem lucro se tinha. Daí, como que uma empresa vai se manter. Isso foi um dos motivos também que fez eu sair. (EE9)

Quando tu tens uma previsão de que vais comprar quantidade e é levado a comprar o dobro, fica complicado: o custo fica alto, a empresa fica com pouco capital de giro porque ela vai aplicar isso em depósito, em estoque, e aí fica parado.[...]Então para a pequena empresa, o custo da rede era alto, e os descontos recebidos não compensavam porque tens que colocar junto como custo. Ele é um custo fixo que precisa colocar junto. (EE11)

Pode-se verificar, a partir do exposto, que os custos acabaram se tornando altos para os integrantes, mas principalmente em virtude dos baixos resultados e benefícios que eles esperavam obter em contra partida. O pressuposto para a continuidade da existência de uma rede de empresas, conforme ressalta Jarillo (1998), de que os ganhos provenientes da cooperação devem ser superiores, no longo prazo, aos custos das redes e aos lucros que podem ser obtidos fora da mesma, acaba não se concretizando e os integrantes optam pela retirada.

4.3.7 Resultados Percebidos da Colaboração: a visão dos empresários

Neste tópico do trabalho, os ex integrantes entrevistados, assim como os presidentes, foram questionados sobre a percepção quanto ao alcance dos objetivos, a aprendizagem, a redução da autonomia e a geração de valor e inovação.

Comparando com a fala dos presidentes entrevistados, verifica-se que um aspecto não mencionado por estes, e sim por alguns empresários, foi a redução da autonomia das empresas integrantes. Este aspecto, avaliado negativamente pelos integrantes entrevistados, foi devido ao fato de que a compra de mercadorias ficou restrita àquela realizada com os fornecedores da rede, e também quanto aos encontros e reuniões conjuntas.

O que aconteceu foi que, em empresas de tintas a gente tem as máquinas, e tínhamos um parceiro antes e a gente tinha máquinas boas. Só que eles trabalhavam com uma outra empresa, e disseram que essa estava ameaçando eles porque a gente trabalhava com essa nossa empresa, mas isso não é verdade. Isso gerou um certo desconforto... até que houve esse desentendimento. Eu não me senti mais a vontade para ficar. (EE1)

Ah tivemos problemas quanto a isso, principalmente pela distância da sede, e também por a diretoria não aceitar fazer reuniões em lugares diferentes. Muitas vezes eu sugeri fazermos as reuniões uma vez em cada lugar, pra não ficar longe sempre para as mesmas pessoas. Ficava pesado para muitos se deslocar tão longe sempre. (EE2)

Então, você impor a compra de um produto X que lá naquela região não se conhece, é a mesma coisa que você vai botar pra vender aqui na minha loja um produto nordestino, não vai vender! Então tem que cuidar disso e isso não pode ser uma imposição de que você tem que comprar, você tem que botar no mercado, tem que botar no folder e, aí não vendeu. E aí como é que fica? Quem é que vai ter o prejuízo? (EE8)

A redução da autonomia das empresas integrantes gerava, assim, um problema para rede e para os empresários. De um lado, a rede pressionava os integrantes para comprarem de um fornecedor da rede para obterem maior poder de barganha e obter ganhos pela compra em grande quantidade. Contudo, de outro lado, o integrante já tinha sua parceria firmada há muito tempo com determinado fornecedor que oferecia melhores condições que o fornecedor da rede. Recai-se aqui, na discussão sobre a falta de comprometimento e oportunismo de alguns integrantes, mas isso é uma questão difícil para o empresário, pois será que a mudança de fornecedor vai realmente trazer benefícios para ele, mesmo que somente no longo prazo? Como o cliente perceberá essa troca? Caso a parceria com o novo fornecedor não dê certo, como ele vai voltar a negociar com o fornecedor antigo? Estes questionamentos são inerentes à decisão de mudar ou não de fornecedor, e influenciam nas decisões dos donos de empresas.

Verificou-se, também, que certos integrantes percebiam uma redução da autonomia quanto à administração de seu tempo disponível. Quando os empresários entram na rede, eles são orientados e instigados a participarem de reuniões e encontros promovidos pela rede para se tomarem decisões e trocar informações, possibilitando o processo de aprendizagem. No entanto, isto acaba se tornando, muitas vezes, custoso e inviável para alguns integrantes, principalmente para aquele que se encontravam longe da sede da rede. Isso acaba impactando nos custos que estes indivíduos tinham que despender, e na decisão deles permanecerem ou não na aliança.

Outro aspecto negativo visto pelos empresários, foi o não alcance dos objetivos e metas propostas para a atuação conjunta. Os entrevistados expuseram fatos que remetem a essa questão, como pode-se verificar nas falas a seguir.

Eles vieram prometer uma coisa pra gente, disseram que isso seria descontado em compras de mercadorias, bônus, e na verdade a gente teve isso, não viu essa vantagem. Até a gente insistiu para tentar mais um pouco, podia ser que ia dar certo, mas não compensou. (EE2)

O alcance dos objetivos não foi efetivado. Devido a estes aspectos que te falei de haverem focos diferentes das lojas (*sic*), havia muito individualismo dos integrantes, e não conseguimos fazer nem compras e nem vendas em conjunto, que era a ideia inicial. Chegamos até a fazer uma viagem juntos pra São Paulo, numa feira de roupas lá, pra tentar vender, mas não deu certo. (EE3)

E eu acho que o propósito da rede, o primeiro de formarmos uma central de compras, não foi atingido. Eu não via uma coisa que pudesse agregar valor pra mim, e pros outros, tanto é que fechou né. Não se conseguiu atender as expectativas dos pequenos empresários que faziam parte, entende? (EE4)

Ressalta-se o fato de que a avaliação negativa, quanto ao alcance dos objetivos, acaba sendo uma consequência de todos os outros aspectos discutidos até o momento. Os resultados até aqui apresentados remetem a duas questões fundamentais. A primeira delas é que para algumas empresas a rede não está gerando retornos econômicos esperados, pois, para estas, não está sendo alcançado o objetivo inicial de realizar comprar mercadorias e/ou produtos em conjunto. A segunda questão é que a rede não representa para as organizações nela inseridas, maior agregação de valor pela geração de novos benefícios. O que limita a rede assim a um agente executor de certas atividades previamente programadas, e que para muitos também não são efetivadas.

4.4 Comparação dos motivos expostos pelos presidentes e empresários

Como mencionam Wegner e Padula (2012), o sucesso ou o fracasso de uma organização complexa, como é o caso de uma rede de empresas, não pode ser atribuído a fatores isolados sob pena de incorrer em simplificações. Nesse sentido, buscando organizar e possibilitar uma visão clara dos motivos mencionados pelos empresários entrevistados e para realizar uma comparação com os motivos citados pelos presidentes, elaborou-se a Figura 22.

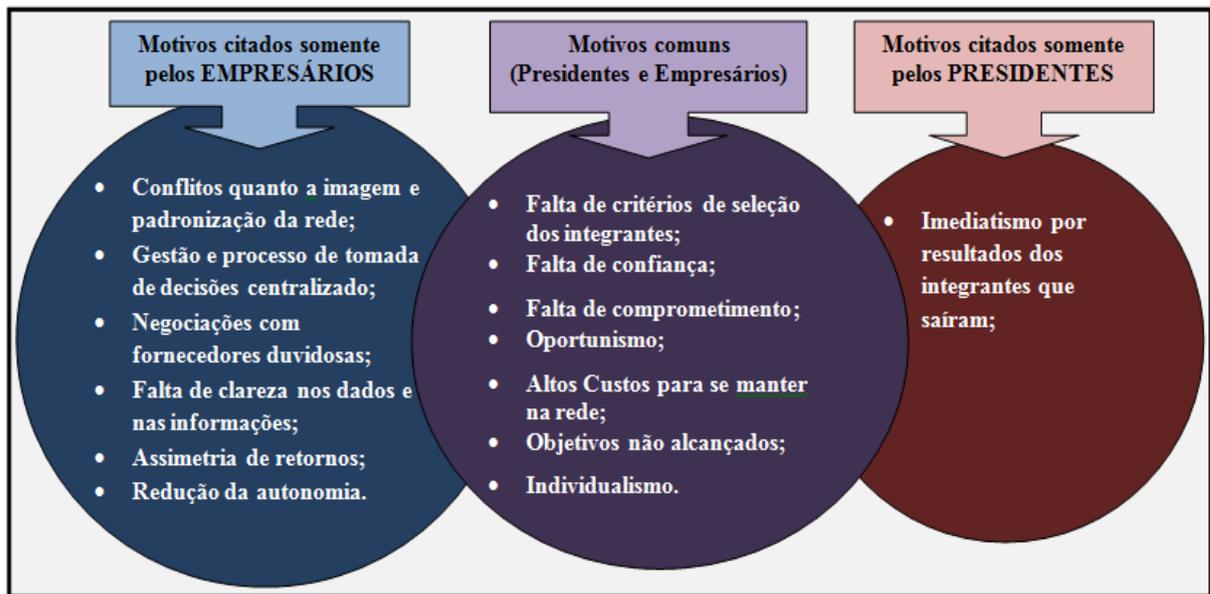


Figura 22: Quadro comparativo entre os motivos expostos pelos presidentes e empresários que saíram das redes

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da Figura 22, pode-se perceber que alguns aspectos foram citados tanto pelos presidentes quanto pelos empresários. O primeiro deles se refere à falta de critérios de seleção dos integrantes quando da formação da rede, e também, no andamento dela, quando um empresário decide integrar a rede. Conforme Galbraith (1998) e Easton (1997) a seleção de parceiros está ligada à formação de redes de negócios no que se refere principalmente à estratégia, estrutura, e às decisões quanto aos objetivos para formação do empreendimento conjunto. A seleção de integrantes sem a consideração de critérios, como estrutura, tamanho das empresas, capacidade financeira e alinhamento quanto aos objetivos implicará em conflitos de interesses e dificuldades de agregação de valor potencial, não gerando benefícios comuns e a consequente insatisfação de alguns integrantes.

Outro aspecto também foi comum aos dois grupos de entrevistados, a falta de confiança. No entanto ressalta-se uma aparente diferença quanto aos fatores que levam a essa falta de confiança comparando-se às falas dos presidentes e empresários. No caso do primeiro grupo, percebe-se certa subjetividade e relatividade quanto ao que eles consideravam falta de confiança, pois relacionavam esta com o receio dos outros integrantes na troca de informações, na disseminação do conhecimento, no “abrir o jogo” nas reuniões e na construção de um ambiente de companheirismo. Já os empresários apresentaram razões mais objetivas que levavam a esta desconfiança, como por exemplo, negociações duvidosas com fornecedores (pois muitos alegaram realizar melhores compras individualmente do que pela

rede) e falta de clareza e transparência nos dados e informações repassadas pela diretoria.

A falta de comprometimento também foi destacada tanto pelos presidentes quanto pelos ex associados entrevistados, os quais alegaram certa falta de empenho de alguns integrantes em relação às atividades e ações conjuntas da rede. Isto vem a ser confirmando pelo fato de que alguns empresários entrevistados inclusive admitiram certa omissão nesse sentido, pois não dedicavam o mínimo de tempo necessário para as atividades em rede.

Outros dois motivos comuns aos dois grupos de entrevistados foi o oportunismo e individualismo de parceiros. Os relatos de alguns deles deixaram claras certas atitudes e comportamentos oportunistas de alguns integrantes. Os presidentes exemplificaram situações em que os empresários acabavam quebrando contratos e acordos conjuntos, em virtude de uma oportunidade específica fora da rede, muitas vezes pela possibilidade de ganhos imediatos. Por sua vez, os empresários expuseram ocasiões em que houve também o individualismo e oportunismo de alguns parceiros, mas exaltaram principalmente o pensamento e comportamento individualista da diretoria na tomada de decisões e compras de mercadorias em conjunto. Essa atitude foi citada pela totalidade dos empresários entrevistados como um dos principais motivos que impactavam para sua saída da rede.

Conforme eles mesmos relataram, a diretoria não se preocupava se determinada mercadoria era conhecida ou vendável em outra região ou se os integrantes conseguiam vendê-la. Muitas vezes, ainda colocavam metas de compra para tal mercadoria, aplicando multas para quem não alcançasse a meta. Isso, conseqüentemente gerava prejuízos para esse integrante, seja pela multa que lhe era cobrada, seja pelo estoque que ele acabava acumulando, o que incidia em pouco giro do produto. Esse é um dos motivos que levava ele a sair. Essa avaliação remete aos custos para se manter na rede.

Ao serem questionados sobre os custos da rede, ambos os grupos de entrevistados citaram este fator como um motivo para saída de empresas da rede. No entanto, a avaliação feita por eles é diferente. Os presidentes colocavam que os custos acabavam tornando-se altos por que os associados não eram comprometidos e unidos quando da efetivação de uma atividade conjunta, não gerando assim, possíveis ganhos e retornos para os mesmos como, por exemplo, com economias de escala. Dessa forma, a rede não gerava uma vantagem competitiva para seus integrantes. Isso, segundo os presidentes, levava a uma avaliação negativa dos empresários quanto à relação custo X benefício, e estes acabavam decidindo sair.

Já em relação ao posicionamento dos empresários, estes julgavam os custos da rede altos também devido ao baixo retorno obtido da rede, mas as razões apresentadas por estes eram diferentes. Os empresários alegaram que o baixo retorno se devia a alguns aspectos já

discutidos nesse tópico, como negociações fracas, pouco giro de produtos (cuja compra era imposta como meta), aplicação de multas, distância da sede da rede e investimentos mal efetuados, como marketing compartilhado, panfletos, tablóides e estrutura física da rede.

Verifica-se, dessa forma, que os problemas e motivos apresentados pelos entrevistados se entrelaçam e juntos acabam repercutindo em outro problema, que é a avaliação de que os objetivos propostos pela rede não estão sendo alcançados. Este fator foi citado por ambos os grupos de entrevistados. Para os empresários houve o entendimento de que nem os objetivos iniciais propostos pela rede não estavam sendo atingidos, ou que, devido a certos problemas, como os já mencionados neste trabalho, estes objetivos passaram a não serem mais atingidos.

No entanto, destaca-se aqui, um fator que foi mencionado somente pelos presidentes entrevistados, o imediatismo por resultados. Talvez, muitos empresários tenham realmente desistido da cooperação por não terem tido retornos, mas, muito provavelmente, eles não tenham compreendido ou não tiveram “paciência” diante do fato de que, em algumas redes, os ganhos são obtidos somente no médio e longo prazos.

Por fim, separam-se os fatores que foram destacados somente por alguns empresários que desistiram da cooperação, e que ainda não foram mencionados nesse item do trabalho. O primeiro deles se refere aos conflitos pela imagem e padronização das fachadas das empresas associadas. Conforme exposto anteriormente, algumas empresas acabam se descaracterizando pela mudança da fachada e outras mudanças internas sugeridas pela rede. O segundo aspecto diz respeito à falta de clareza nos dados e informações repassadas pela diretoria. Isso afeta o nível de confiança do parceiro com a rede e a efetivação de outras ações conjuntas.

O terceiro fator citado por alguns integrantes é a assimetria de retornos, que se refere a investimentos dos quais alguns empresários não optem nenhuma contra partida como, por exemplo, com campanhas de marketing em outras cidades e elaboração de tablóides para outras regiões. Já o quarto é a redução da autonomia das empresas parceiras da rede. Essa visão de alguns empresários advém da redução do tempo disponível para as atividades próprias e pela limitação para continuidade da negociação com fornecedores já tradicionais.

4.5 Validação do modelo de saída de empresas de redes

Nesta seção, são descritos os procedimentos utilizados para se efetuar a validação do modelo proposto de saída de empresas da rede, bem como os resultados obtidos e o modelo

final. Procurou-se para tal fim, seguir as orientações e regras estatísticas conforme referência de autores renomados na área.

4.5.1 Procedimento de análise da consistência interna dos construtos do *framework* proposto

A mensuração da consistência das variáveis observáveis para validação interna dos construtos foi feita pelo cálculo do Alpha de Cronbach. Como referido anteriormente no trabalho, são aceitáveis valores superiores a 0,7 para essa medida (HAIR *et al.*, 2005).

A Tabela 13 a seguir, exhibe o valor do Alpha de Cronbach para cada construto, o número de itens (variáveis observadas) que medem o mesmo, bem como quais as variáveis que foram eliminadas.

Tabela 13: Consistência Interna dos construtos

VARIÁVEL LATENTE/ CONSTRUTO	CRONBACH'S ALPHA	NÚMERO DE ITENS	VARIÁVEIS OBSERVADAS ELIMINADAS
Má Seleção de Parceiros	0,743	5	-----
Laços Sociais Anteriores Fracos	0,696	5	-----
Falta de Legitimação às Empresas	0,914	5	-----
Gestão Oportunista	0,858	5	-----
Baixa Troca de Recursos	0,896	4	Variável 25
Falta de Confiança e Comprometimento	0,797	4	Variável 29
Assimetria de Informação e Oportunismo	0,788	3	Variáveis 31 e 34
Relação Custo X Benefício Negativa	0,804	4	Variável 36
Assimetria de Investimentos	0,721	3	Variáveis 41 e 42
Metas e Objetivos Não Alcançados	0,856	4	Variável 49
Baixa Aprendizagem Interorganizacional	0,906	5	-----
Redução da Autonomia das Empresas Parceiras	0,798	4	Variável 57
Pouca Geração de Valor e Inovação	0,833	4	Variável 65
Imediatismo por Resultados e Expectativa de Ganhos de Curto Prazo	0,927	5	-----
Individualismo dos Integrantes	0,735	4	Variável 75

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode ser observado na Tabela 13, o único constructo que ficou abaixo do padrão de fidedignidade, indicado por Hair *et al.*, (2005), foi o construto ‘Laços Sociais Anteriores’ (0,696), no entanto, este foi considerado aceitável por ser um valor perto do padrão estipulado. Pode-se verificar também que na maioria dos constructos foi retirada uma ou duas variáveis para adquirir o nível de consistência estipulado como aceitável. A partir do conjunto de cálculos foi possível considerar como fidedignas as variáveis observadas propostas para a mensuração dos construtos deste estudo.

Validados construtos, efetua-se, a seguir, a aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais para identificar a influência de cada um dos construtos na saída de empresas das redes, e avançar no entendimento e conhecimento sobre o tema. Os procedimentos realizados para aplicação de tal técnica estão descritos no tópico seguinte. Para tanto, destaca-se que, respeitando a validação realizada pelo cálculo do Alpha de Cronbach, foi feita a média das variáveis que compunham cada construto, e o valor encontrado passou a ser a medida dos mesmos.

4.5.2 Aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais

O modelo que se pretende validar é um modelo híbrido composto pelo modelo de mensuração e pelo modelo estrutural (Hair *et al.*, 2005). O modelo de mensuração especifica em que medida as variáveis observadas explicam as variáveis latentes (constructos) e avalia a confiabilidade e validade interna dos construtos. Já o modelo estrutural, especifica as relações entre as variáveis e exibe a quantidade de variância explicada, ou seja, o quanto determinada variável explica uma variável latente.

Frequentemente, a validação do modelo de mensuração é realizada pela utilização da Fatorial Confirmatória como sugerem Kline (1998), Anderson e Gerbing (1998) e Garver e Nentzer (1999). Neste trabalho, no entanto, essa validação foi feita pelo cálculo do Alpha de Cronbach, conforme exposto anteriormente, seguindo Hair *et al.* (2005).

Na segunda parte, o modelo híbrido como um todo foi validado através dos índices de ajuste do modelo global e da significância e magnitude dos coeficientes estimados. Estes coeficientes oferecem informações sobre a extensão na qual uma dada variável observada é capaz de medir uma variável latente.

Tendo como base os estudos de autores como Kline (1998) e Hair *et al.* (2005) a avaliação do modelo teórico será realizada a partir dos índices de ajuste do modelo (apresentados no item 3.6.2.1) e da significância estatística dos coeficientes de regressão estimados. Para tanto, optou-se pela estratégia de aprimoramento do modelo, na qual inicialmente são apresentados os resultados para o modelo proposto, e após, apresenta-se o modelo modificado, ajustado conforme os índices citados anteriormente. Essa estratégia consiste na retirada dos coeficientes de regressão não significativos e na adição de covariâncias entre os construtos propostas pelo relatório de modificações sugeridas pelo *software* AMOS 18, que inicialmente não foram previstas. Estas modificações por sua vez, só foram incorporadas caso tivessem argumentação teórica que as justificassem.

A Figura 23 apresenta o diagrama do modelo proposto e os coeficientes das relações de cada construto como o objeto de estudo desse trabalho.

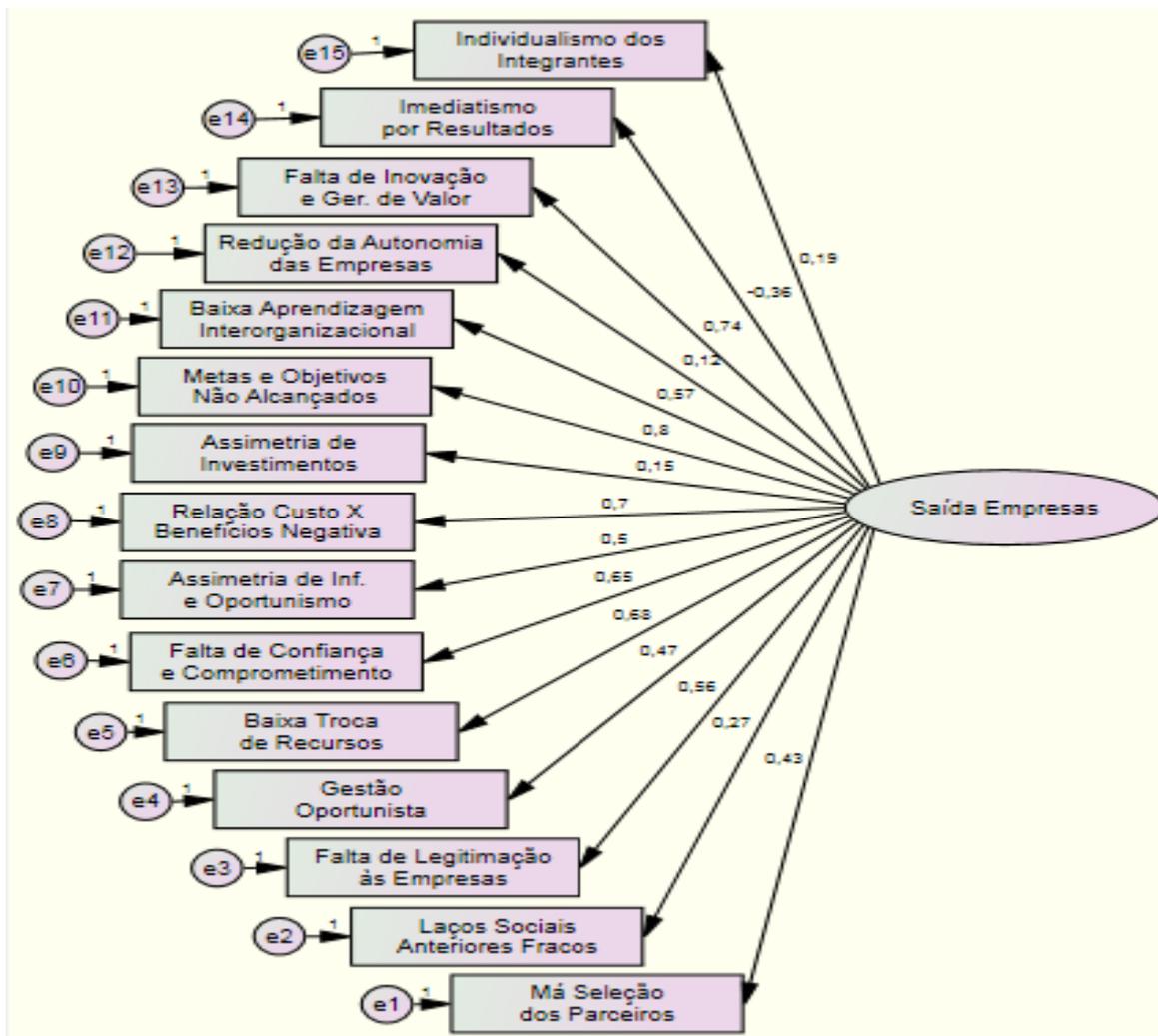


Figura 23: Diagrama do Modelo Proposto

Fonte: Dados da pesquisa

O sentido das setas pode confundir o leitor, mas elas estão assim postas pois o sistema interpreta os construtos como aspectos que predizem a variável latente, nesse caso de segunda ordem, ‘saída de empresas da rede’.

Para especificar as relações, os respectivos coeficientes de cada construto e a significância dos mesmos, é apresentada a Tabela 14 com tais informações. Na Tabela 15 são mostrados os índices de ajuste para o modelo proposto.

Tabela 14: Coeficientes padronizados e significâncias das relações do Modelo Proposto

RELAÇÕES		Coef.	Valor de z	Sig.
Má Seleção de Parceiros	Saída <--- Empresas	0,426	2,63	**
Laços Sociais Anteriores Fracos	Saída <--- Empresas	0,272	2,68	**
Falta de Legitimação às Empresas	Saída <--- Empresas	0,565	4,278	***
Gestão Oportunista	Saída <--- Empresas	0,468	3,885	***
Baixa Troca de Recursos	Saída <--- Empresas	0,68	4,624	***
Falta de Confiança e Comprometimento	Saída <--- Empresas	0,649	4,542	***
Assimetria de Informação e Oportunismo	Saída <--- Empresas	0,502	4,036	***
Relação Custo X Benefício Negativa	Saída <--- Empresas	0,703	4,68	***
Assimetria de Investimentos	Saída <--- Empresas	0,154	1,642	0,101
Metas e Objetivos Não Alcançados	Saída <--- Empresas	0,803	4,884	***
Falta de Aprendizagem Interorganizacional	Saída <--- Empresas	0,574	4,311	***
Redução da Autonomia das Empresas Parceiras	Saída <--- Empresas	-0,122	-1,317	0,188
Pouca Geração de Valor e Inovação	Saída <--- Empresas	0,739	4,76	***
Imediatismo por Resultados e Expectativa de Ganhos de Curto Prazo	Saída <--- Empresas	-0,361	-3,304	***
Individualismo dos Integrantes	Saída <--- Empresas	0,189	1,97	**

Fonte: Dados da pesquisa

Nota:***, ** significativos a 1% e 5% respectivamente

Tabela 15: Índices de ajuste do Modelo Proposto

ÍNDICES	Valor
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	3,837
GFI - Goodness of Fit	0,741
CFI - Comparative Fit Index	0,636
NFI - Normed Fit Index	0,572
IFI - Incremental Fit Index	0,644
RMR - Root Mean Square Residual	0,133
RMSEA - Root Mean Squared Error of Approximation	0,143

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar, na Tabela 14, que dois coeficientes (em destaque) apresentam valores não significativos, não podendo assim explicar o motivo da saída de empresas da rede. Dessa forma, as hipóteses de pesquisa H9 e H12 foram eliminadas do trabalho. Além disso, os índices de ajustamento do modelo proposto (Tabela 15) não são satisfatórios. A relação Qui-quadrado / Graus de Liberdade apresentou um valor de 3,837 acima do limite de 3 recomendado por Kline (1998). Os índices GFI, CFI, NFI e IFI ficaram abaixo padrão aconselhado por Hair *et al.* (2005) de 0,9. Da mesma forma os índices RMR e RMSEA ficaram acima do desejado de 0,1 e 0,08, respectivamente.

Dessa forma, diante de tais resultados, efetuou-se o aprimoramento do modelo que consistiu primeiramente na retirada dos dois construtos que apresentavam relação não significativa. Isso implicou, primeiramente, na re-estimação do modelo devido às modificações nos coeficientes e significâncias das demais variáveis (construtos) no modelo. Por segundo, efetuou-se a avaliação das modificações sugeridas pelo AMOS 18 para ajuste dos índices e validação do modelo. Pela análise dessas modificações, julgou-se conveniente a adoção das seguintes covariâncias:

- **Má Seleção dos Parceiros (e1) e Metas e Objetivos Não Alcançados (e10):** a seleção de parceiros, na visão de Moeller (2010), deve estar associada com parâmetros de decisão de negociação envolvendo critérios como finanças, contratos, troca de informações e estruturas organizacionais (por exemplo, gestão de suprimentos, e de produção) que são uma pré condição necessária para complementaridade e alcance dos objetivos, e sucesso da aliança. Dessa forma, a seleção de parceiros é intimamente ligada à formação e continuidade da rede de empresas (GALBRAITH, 1998). O potencial de desenvolvimento e de agregação de valor adicional (no sentido de processos, competências, recursos, conhecimentos, etc) são otimizados com a clara e

objetiva seleção de parceiros, o que leva a benefícios no processo de cooperação e alcance das metas e objetivos comuns.

- **Gestão Oportunista (e4) e Relação Custo X Benefícios Negativa (e8):** Com base na teoria clássica da administração Barnard (1938) e McGregor (1960) alegaram que o compromisso, cooperação e respeito são toda a parte das motivações humanas dentro de uma organização (nesse caso a rede), e que esses motivos servem como alternativas de auto regulação das forças que levam os indivíduos a agir de forma individualizada ou oportunista. Uma vez que esses pressupostos não são suficientes e os agentes (gestor ou gestores da rede) atuam de forma individualizada, mecanismos rígidos de controle são impostos para controlar as atividades conjuntas (WILLIAMSON, 1975) incorrendo em maiores custos. Do mesmo modo, quando a gestão da rede age de forma individualizada, ações e atitudes centralizadas e que beneficiem primeiramente eles próprios tendem a ocorrer, incidindo na percepção de perda por parte dos outros integrantes que não se beneficiaram com a decisão. Dessa forma, os componentes da rede considerarão altos os custos dela, uma vez que não estão tendo o retorno esperado ou que supere os investimentos realizados na rede.

- **Baixa Troca de Recursos (e5) e Baixa Aprendizagem (e11):** No entendimento de Lubatkin, Florin e Lane (2001), a aprendizagem interorganizacional ocorre com base na reciprocidade de recursos e objetivos, por meio de um processo iterativo com o qual as empresas parceiras aprendem a aprender e a confiar. Em uma relação de cooperação interorganizacional o compartilhamento de informações e a aprendizagem dos participantes se constituem por meio da complementaridade e troca de competências e recursos organizacionais, para que se obtenha uma vantagem competitiva frente os concorrentes (KOGUT, 1988; LUBATKIN, FLORIN e LANE, 2001; PARDINI, SANTOS e GONÇALVEZ, 2008). Assim, em um ambiente ou em uma relação em que haja uma baixa troca de recursos possivelmente haverá pouca aprendizagem interorganizacional.

- **Falta de Confiança e Comprometimento (e6) e Assimetria de Informação e Oportunismo (e7):** Gulati e Gargiulo (1999) mencionam que para reduzir os custos e os riscos de oportunismo ligado às redes, as organizações tendem a criar um relacionamento estável e caracterizado pela confiança e a troca de informações. Para Moeller (2010) o comportamento oportunista é contrário ao interesse de cada parceiro, e nesse sentido a confiança atua limitando esse comportamento e gerando valor futuro para a relação. Da mesma forma autores como Jap e Ganesan (2000); Grundlach *et al.* (1995) e Moeller (2010) encontraram suporte empírico de que níveis mais elevados de comprometimento estão associados a níveis mais baixos de conflito e de oportunismo. Com base nisso, pode-se dizer que a falta de confiança e

comprometimento dos parceiros possibilita a assimetria de informação e atitudes e/ou comportamentos oportunistas.

- Baixa Aprendizagem Interorganizacional (e11) e Individualismo dos Integrantes (e15):

A aprendizagem interorganizacional é citada na teoria com um amplo processo de interação social. Para Mulholland, Zdadhal, Domingue e Hatal (2001), por exemplo, ela ocorre principalmente em atividades colaborativas, o que exige uma estrutura de colaboração adequada, e tem como característica comum a reutilização e reformulação da experiência passada e soluções já adotadas pelos indivíduos. Evidentemente, se os integrantes de uma aliança estratégica (a rede) atuam e se portam de maneira individualizada, as interações e trocas de conhecimentos que possibilitam a aprendizagem não irão acontecer, incidindo em um ambiente de baixa aprendizagem interorganizacional.

Após a retirada das relações não significativas e da inserção das covariâncias sugeridas pelo sistema e suportadas com aporte teórico, o modelo resultante apresentou os índices de ajuste e os coeficientes relacionados nas Tabelas 16 e 17, respectivamente.

Tabela 16: Índices de ajuste do Modelo Resultante

ÍNDICES	Valor
Qui-quadrado / Graus de Liberdade	2,016
GFI - Goodness of Fit	0,885
CFI - Comparative Fit Index	0,902
NFI - Normed Fit Index	0,826
IFI - Incremental Fit Index	0,904
RMR - Root Mean Square Residual	0,086
RMSEA - Root Mean Squared Error of Aproximation	0,085

Fonte: Dados da pesquisa

A verificação dos índices da Tabela 16 mostra uma apropriação do modelo. A relação qui-quadrado/graus de liberdade atingiu o valor de 2,016 ficando dentro do padrão considerado adequado por autores como Kline (1998) e Hair *et al.* (2005). As medidas GFI e NFI ficaram levemente abaixo do padrão aceitável de 0,9, e as medidas CFI e IFI ficam acima, indicando assim um bom ajustamento do modelo.

Já em relação aos índices RMR e RMSEA, verificou-se também uma melhora, se comparado como o modelo anterior. O RMR ficou abaixo do limite máximo indicado de 0,1,

enquanto que o RMSEA ficou levemente acima do limite de 0,08, mas considerado adequado pela pequena distância do limite aceito. Estes dois índices indicam que os resíduos são adequados para as estimativas das relações. Dessa forma, verifica-se que a retirada das relações não significativas e a inserção das covariâncias indicadas pelo *software* permitiram uma melhora substancial nos valores de ajustamento do modelo resultante, quando comparado com o modelo proposto.

Tabela 17: Coeficientes padronizados e significâncias das relações do Modelo Resultante

RELAÇÕES		Coef.	Valor de z	Sig.
Má Seleção de Parceiros	Saída <--- Empresas	1		a
Laços Sociais Anteriores Fracos	Saída <--- Empresas	0,264	2,75	**
Falta de Legitimação às Empresas	Saída <--- Empresas	0,535	4,65	***
Gestão Oportunista	Saída <--- Empresas	0,522	4,54	***
Baixa Troca de Recursos	Saída <--- Empresas	0,608	4,99	***
Falta de Confiança e Comprometimento	Saída <--- Empresas	0,641	5,13	***
Assimetria de Informação e Oportunismo	Saída <--- Empresas	0,494	4,42	***
Relação Custo X benefícios Negativa	Saída <--- Empresas	0,749	4,49	***
Metas e Objetivos Não Alcançados	Saída <--- Empresas	0,841	5,01	***
Falta de Aprendizagem Interorganizacional	Saída <--- Empresas	0,503	4,47	***
Pouca Geração de Valor e Inovação	Saída <--- Empresas	0,716	5,41	***
Imediatismo por Resultados e Expectativa de Ganhos de Curto Prazo	Saída <--- Empresas	-0,357	-3,52	***
Individualismo dos Integrantes	Saída <--- Empresas	0,136	1,49	**

Fonte: Dados da pesquisa

Nota:***, ** significativos a 1% e 5% respectivamente

a – valor de z não calculado por que este parâmetro foi arbitrariamente fixado em 1,0

A partir da Tabela 17 pode-se verificar que os coeficientes padronizados das relações são significativos estaticamente (1 e 5 %). Estes coeficientes estão relacionados com as

hipóteses de pesquisa originalmente formuladas no capítulo II, que são expostas na Figura 24 a seguir. Estabeleceu-se, conforme exposto na parte exploratória do trabalho, as Hipóteses H14 e H15 para avaliar se o Imediatismo por Resultados e Expectativa de Ganhos de Curto Prazo e o Individualismo dos Integrantes estão relacionados com as saídas de empresas das redes.

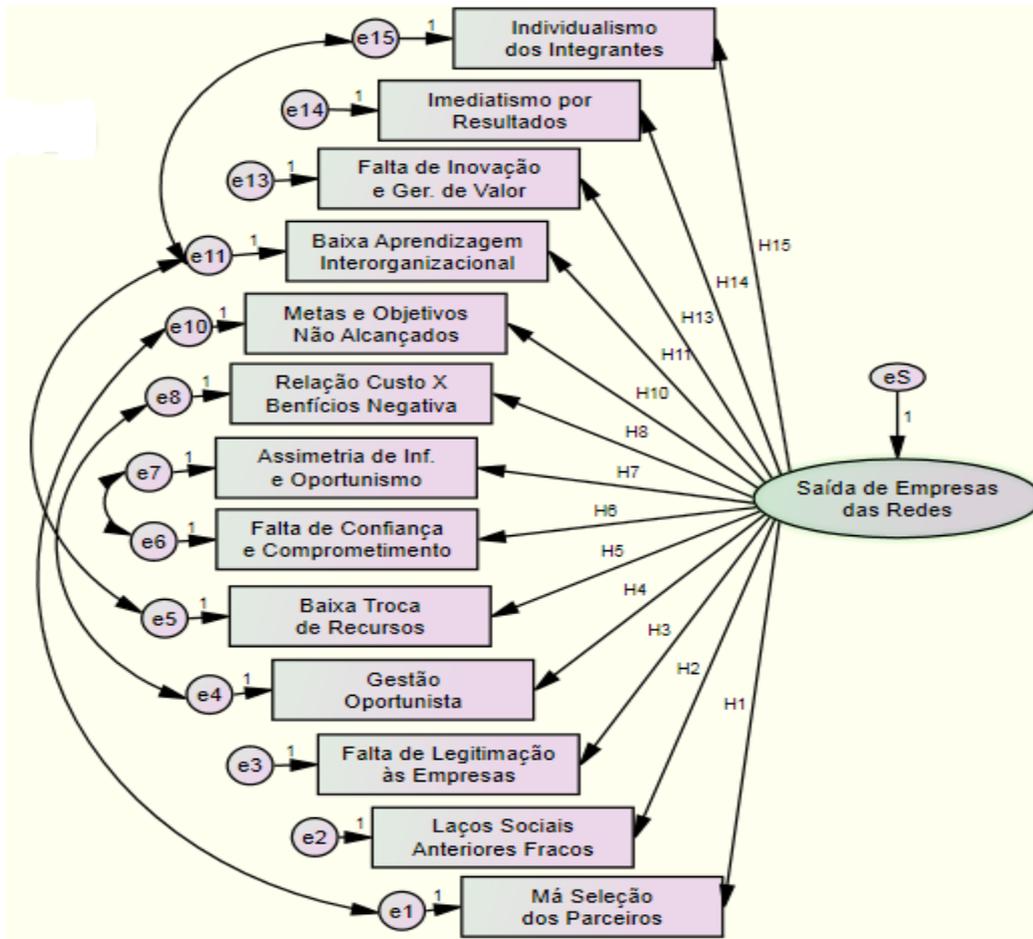


Figura 24: Diagrama do Modelo Final

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, com base nos resultados e com o exame da magnitude dos coeficientes (Tabela 17) pode-se realizar a verificação das hipóteses estabelecidas, demonstradas na Figura 24. Das treze hipóteses originalmente propostas eliminou-se duas delas (H9 e H12) por não apresentarem significância estatística.

Pela análise dos coeficientes, verifica-se a rejeição de apenas uma hipótese, a H14, que se refere ao Imediatismo por Resultados e Expectativa de Ganhos de Curto Prazo. Como exposto anteriormente na parte exploratória do trabalho, este problema foi citado e identificado unicamente nas falas dos presidentes das redes tomadas para estudo. Houve a expectativa de

esta hipótese ser um motivo para causa da saída de empresas das redes, mas o resultado do teste na modelagem de Equações Estruturais confirmou, neste caso, a fala dos empresários entrevistados, que não citaram este como um motivo para saírem das redes.

A hipótese H1 revela a relação positiva entre a Má Seleção de Parceiros e a saída de empresas da rede. Provavelmente os integrantes que entraram na rede com a inobservância de critérios de seleção saem das redes, uma vez que estes critérios servem para avaliar a congruência destes com os demais integrantes da rede. Este resultado vem ao encontro de autores como Galbraith (1998); Easton (1997); Child e Faulkner (1998); Dekker (2004); Das and Teng (1998); Dyer e Singh (1998); Dyer e Chu (2003) que mencionam a importância da adequada seleção de parceiros para uma compatibilidade e congruência entre os mesmos.

A Má Seleção de Parceiros testada e confirmada na hipótese H1 está intimamente ligada a outros problemas e motivos para saída de empresas das redes. Em seus estudos, Moeller (2010) avaliou a relação da seleção de parceiros com os níveis de confiança, comprometimento e oportunismo existentes na rede, e a relação destes com o desempenho da rede. Ele verificou uma associação positiva entre esses aspectos. Nesse estudo, mesmo não se tendo realizado e testado as mesmas relações do autor citado, verificou-se que a falta de confiança e comprometimento (H6) e o oportunismo dos integrantes (H7) estão relacionadas, e ambas incidem na saída de empresas da rede.

A aceitação das hipóteses H2 e H3 vêm a corroborar os estudos de Granovetter (1985) e Pëssama (2007), respectivamente. O primeiro autor argumenta que o comportamento econômico dos agentes é afetado por estruturas sociais que são construídas através do tempo, o que pode delinear a permanência ou saída da organização do empreendimento conjunto, a rede. Já o segundo autor, se reporta a falta de legitimação organizacional aos parceiros da rede como uma das desvantagens do processo colaborativo.

Com relação à aceitação da hipótese H4, verifica-se primeiramente uma relação com as falas dos empresários entrevistados na parte exploratória do trabalho. Os mesmos alegaram que em muitas situações a centralização das decisões os afetava negativamente, uma vez que incorriam em perdas e desvantagens quanto as decisões impostas (termo usado por alguns entrevistados) pela diretoria. Além disso, segundo esses entrevistados, a diretoria não atendia e “escutava” os pedidos e as colocações feitas por eles, o que os levava a sair da rede. Este resultado diverge dos estudos realizados por Wegner e Padula (2010) com redes varejistas na Alemanha. Nesse estudo os autores citam que o aumento na centralização do processo de tomada de decisões é uma clara tendência entre as redes alemãs, o que proporciona agilidade ao processo, mas não significa que as decisões sejam impostas, prejudicando os parceiros.

Estudos de a governança de Theurl (2005) descrevem que a rede deve ser adaptada e definida de maneira a garantir a agilidade e a flexibilidade necessárias para a tomada de decisão, tentando satisfazer as condições de continuidade da rede e geração de valor a seus integrantes.

Quanto à hipótese H5, pode-se constatar que a baixa troca de recursos entre os participantes da rede inibe o acesso a diferenciais como o conhecimento tácito, habilidades complementares, novas tecnologias e mercados, ou a possibilidade de fornecer uma maior gama de produtos e serviços. Assim, o estabelecimento de alianças estratégicas com outras empresas deixa de ser um diferencial em relação ao “trabalhar sozinho” (CHEN, 2010), e as empresas acabam saindo.

A avaliação de que a relação Custo X Benefícios Negativa é um motivo para as empresas saírem das redes foi confirmada pela aceitação da hipótese H8. Conforme destacado anteriormente, para a integração de empresas em rede são exigidos custos (investimentos de cada parceiro) aos quais as empresas devem se comprometer e investir (ADLER e KWON, 2002). Para que a relação gere uma relação custo X benefício positiva para cada integrante é necessário que os benefícios econômicos dos parceiros se sobreponham aos custos potenciais de gerenciar a aliança (PARK e UNGSON, 2001). Contudo, os resultados indicam que isso não ocorreu na percepção dos empresários questionados, os quais avaliaram altos os custos da rede, e decidiram sair. Com base nas entrevistas realizadas com alguns desses empresários, pode-se perceber que o principal fato para essa avaliação é que o alcance das metas e objetivos também não foram efetivados (hipótese aceita H10), o que não gerava nenhuma vantagem competitiva para estes integrantes e uma relação custo X benefício negativa.

As hipóteses de que a baixa de aprendizagem interorganizacional (H11) e a falta de inovação e geração de valor (H13) seriam alguns dos problemas de redes de empresas e que levariam a saída de integrantes das mesmas também foram confirmadas. Dessa forma, sem esses dois aspectos, e complementariamente com os outros problemas (motivos) já descritos, a premissa fundamental das redes, citada por Phan e Peridis (2000), de que elas permitem que as organizações continuem a explorar os recursos e competências essenciais em um contexto organizacional no qual novas formas de implementar recursos e adaptá-los ao seu uso e às novas situações que são identificadas, deixa de existir e as redes não agregam valor e diferenciais aos seus integrantes.

Por fim, constatou-se a aceitação da hipótese H15 referente ao individualismo dos integrantes como aspecto influenciador da saída de empresas da rede. Este problema foi citado anteriormente por alguns presidentes e empresários entrevistados nas redes pesquisadas.

Segundo eles, se um indivíduo entrar na rede pensando em ganhos individuais e tentando satisfazer sempre primeiramente suas necessidades, este sairá da rede por não ser este o ambiente e a forma da rede atuar.

Triandis (1995) menciona que a pessoa individualista tende a agir de forma autônoma em relação ao grupo e à busca de liberdade para adotar comportamentos e atitudes que satisfaçam seus desejos sem que necessite da aprovação de terceiros. Esse comportamento, no entanto, restringe a atuação conjunta e a harmonia do grupo, gerando conflitos negativos que não agregam e não geram ganhos aos participantes.

4.6 Síntese dos Resultados Encontrados

Os resultados encontrados neste trabalho contribuem com o aporte teórico pesquisado sobre falhas e problemas na cooperação, falência de alianças estratégicas, vieses de arranjos conjuntos e volatilidade de redes. A consolidação de um arcabouço teórico sobre o assunto é corroborada com os achados dessa pesquisa. As contribuições práticas do trabalho remetem a aspectos que devem ser avaliados e observados desde a formação da rede e reavaliados durante seu desenvolvimento. De forma a possibilitar ao leitor verificar conjuntamente e ter uma visão clara dos motivos que levam as empresas a saírem das redes, citados por cada grupo de atores pesquisados, elaborou-se a Tabela 18 que agrupa estes aspectos (motivos).

Tabela 18: Síntese dos resultados encontrados – motivos da saída de empresas das redes

Presidentes Entrevistados	Empresários Entrevistados	Empresários que saíram- Respondentes dos questionários	Motivos comuns aos três grupos
Imediatismo por Resultados e Expectativa de Ganhos de Curto Prazo	Conflitos quanto a imagem e padronização das empresas	Laços Sociais Anteriores Fracos	Má Seleção de Parceiros
	Gestão Oportunista	Gestão Oportunista	Falta de Confiança e Comprometimento
	Assimetria de Retornos	Baixa Troca de Recursos	Oportunismo de integrantes
	Redução da Autonomia das Empresas Parceiras	Falta de Legitimação às Empresas	Metas e Objetivos Não Alcançados
	Negociações com fornecedores duvidosas	Baixa Aprendizagem Interorganizacional	Altos Custos da Rede
	Falta de clareza nos dados e informações repassadas pela rede	Pouca Geração de Valor e Inovação	Individualismo de Integrantes

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando-se a Tabela 18, verifica-se alguns pontos importantes, como o fato de o Imediatismo por Resultados e Expectativa de Ganhos de Curto Prazo ser apontado somente pelos presidentes entrevistados como um motivo para saída de empresas das redes, como já foi destacado anteriormente quando se realizou uma comparação entre os resultados das entrevistas com os presidentes e os empresários entrevistados. De forma semelhante, os motivos comuns aos três grupos pesquisados continuam os mesmos da análise comparativa feita anteriormente.

A análise quantitativa dos questionários aplicados com os empresários que saíram das redes revelam alguns aspectos diferentes. A questão dos laços sociais anteriores, destacada como um determinante para formação de redes por Gulati (1995) foi verificada neste estudo. Houve um indicativo de que a falta de laços sociais anteriores limita a formação do grupo (rede) e, conseqüentemente, a congruência entre os integrantes. Isso está indiretamente ligado a saída de empresas da rede. Outro ponto refere-se à baixa troca de recursos e à baixa aprendizagem interorganizacional. Anteriormente discutiu-se que estes aspectos são correlacionados, e aqui verificou-se que ambos são motivos para saída de empresas da rede, uma vez que, sem eles, a rede dificilmente conseguirá gerar novos benefícios aos seus integrantes e agregar valor às empresas. Com o tempo a rede perde o diferencial gerado às empresas e estas acabam saindo.

A avaliação negativa feita pelos empresários que responderam os questionários quanto aos dois últimos aspectos destacados no parágrafo anterior reflete, provavelmente, na avaliação dos empresários de que a rede gera pouca inovação e valor aos integrantes. Esta também foi uma hipótese aceita no estudo, e corrobora estudos como de Pereira (2005), Ahola (2009), Harrigan (1988) e Park, Chen e Gallagher (2002). Por fim destaca-se a falta de legitimação às empresas integrantes da rede como motivo citado pelos empresários.

Em conjunto, esses aspectos identificados e descritos na Tabela 18 explicam grande parte dos motivos que levam as empresas a saírem de redes interorganizacionais. Atuar em conjunto no mercado implica em desafios aos empresários que se propõem a isso e verificar uma maneira de tentar minimizar os problemas das redes identificados nesse trabalho é o fator crítico e desafiador para a continuidade dessa atividade empreendedora.

CAPÍTULO V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como propósito realçar as principais conclusões decorrentes do estudo realizado. Para desenvolvê-lo são retomados os objetivos do estudo com a intenção de proporcionar uma melhor compreensão dos resultados encontrados. São também destacados alguns pontos relevantes que surgiram com o desenvolvimento da pesquisa. Por fim, são apresentadas as limitações do trabalho, decorrentes principalmente da estratégia de pesquisa e dos procedimentos de análise dos resultados adotados, bem como algumas sugestões e direcionamentos para estudos futuros a respeito do tema.

5.1 Retomando os Objetivos - Conclusões da Pesquisa

O objetivo geral dessa pesquisa foi o de identificar os motivos que levam as empresas a saírem das redes de empresas às quais pertenciam, buscando dessa forma responder a pergunta central da pesquisa: *porque as empresas saem das redes?* A perspectiva e meta com a realização deste trabalho é oferecer uma contribuição para compreensão das relações colaborativas, bem como para formação, gestão e desenvolvimento das mesmas.

Assim, para esquematização da realização da pesquisa e para facilitar o entendimento e identificação dos principais problemas (motivos para saída de empresas) que ocorrem nas redes, foram estipulados os objetivos específicos deste estudo. O primeiro destes objetivos busca verificar a percepção dos presidentes de redes sobre a saída de empresas do arranjo cooperativo. Para tanto, faz-se necessária uma compreensão do contexto onde estão inseridas

essas redes. Estas foram criadas em um ambiente de crescente complexidade e aumento da competitividade entre as empresas.

Ressalta-se, todavia, que essas características não são únicas do estado em que elas estão situadas, sendo assim, pode-se considerar uma postura inovadora dos fundadores dessas redes a iniciativa de formação desses arranjos conjuntos no estado do Rio Grande do Sul. Nessa perspectiva, a visão dos demais integrantes envolvidos sobre as ameaças e a possível perda de competitividade para outras empresas são de fundamental importância para essa iniciativa.

No entanto, a gestão e condução dessas atividades conjuntas são complexas e difíceis de serem organizadas de maneira que as expectativas de todos sejam satisfeitas. Essa tarefa torna-se ainda mais complicada em virtude dos problemas identificados nesse trabalho. Os motivos destacados pelos presidentes das redes pesquisadas, que respondem ao primeiro objetivo específico, permitem à pesquisa apresentar uma noção da complexidade de se gerir esse negócio. Aspectos como falta de confiança e comprometimento, individualismo e oportunismo de integrantes, e imediatismo por resultados impedem a realização de certas atividades e ações conjuntas e limitam a atuação do grupo. Isso, conseqüentemente, restringe o potencial de agregação de valor da rede e uma maior possibilidade de vantagens competitivas para os associados.

Com base no exposto, conclui-se que muitos empresários (principalmente os que saíram das redes) entram nas redes tendo em vista os ganhos potenciais de associarem a tal empreendimento, mas uma vez que os adquiriram, eles não se preocupam em adquirir novos conhecimentos e expor novas ideias para contribuir com a continuidade da rede. Estes simplesmente esperam a atribuição contínua de valor às suas empresas e a geração de outros diferenciais e ganhos. Só que isto dificilmente ocorrerá em um grupo em que há problemas como os supracitados.

O segundo apontamento que se faz, é que as empresas, ao se inserirem em redes, buscam somente os benefícios iniciais e que geram ganhos no menor tempo possível. Caso estas condições não sejam atendidas, essas empresas retiram-se do processo cooperativo, e a rede tornou-se assim, um mero instrumento de subsistência da organização durante certo período do seu ciclo de vida. Após sair da rede, esta empresa procurará outra maneira de se manter no mercado, podendo vir a se inserir em outra rede, que gere a ela benefícios iniciais e que possibilite ela se manter ativa por mais um tempo. A questão quanto a essa análise leva a duas possibilidades para as redes, dada essa rotatividade de empresas, ora saindo, ora entrando: (1) uma é a de que as rede não evoluirão devido ao ambiente de incerteza e

desconfiança que se instala entre os integrantes, e assim, os potenciais de ganhos de geração de valor e vantagem competitiva se restringirão a ganhos de caráter monetário, não possibilitando a rede alcançar patamares de desenvolvimento que extrapolem ganhos meramente econômicos; (2) a rede com a rotatividade de integrantes passa a ter realmente acesso a novos conhecimentos e *know how* e as empresas parceiras passam a literalmente adquirir ganhos sociais.

O desenvolvimento de novos benefícios e vantagens, principalmente de cunho social, para os parceiros das redes é manifesto pelas empresas, mas questiona-se por que é tão difícil buscar ou desenvolver estratégias coletivas nesse sentido? Parte da resposta dessa pergunta pode ser entendida com as perspectivas dos empresários ao entrarem na rede. Verificou-se que o benefício mais importante citado por eles foi a realização de compras em conjunto para o aumento do poder de barganha com os fornecedores.

Mesmo havendo uma tendência de empresários que ficam mais tempo na rede terem uma maior preocupação (necessidade) de ganhos que não só os econômicos, pode-se dizer que, nenhuma atividade ou agregação de valor é verificada nesse sentido, pois estes também acabaram saindo da rede. Isso remete a indagação de que as redes acabam tornando-se simples executoras de algumas atividades rotineiras dos seus integrantes.

Outro fator de análise importante refere-se ao fato de que nem mais os ganhos econômicos são suficientes para superar os custos para as empresas se manterem na rede. Ao se buscar respostas para o segundo objetivo específico, identificou-se aspectos relacionados à perdas econômicas como motivos para saída de empresas das redes. Uma das principais razões para isto está nas negociações “fracas e duvidosas” realizadas com os fornecedores da rede. Conforme já descrito, muitos empresários alegaram que conseguiam preços mais competitivos comprando sozinhos do que em conjunto pela rede. Esta suposição contraria a teoria sobre o assunto, pois quanto maior o número de compradores de determinada mercadoria, maior o volume a ser comprado, maior o poder de barganha com dado fornecedor desta mercadoria e, supostamente, menor o preço de custo desse produto.

Diante disso, questiona-se como eram realizadas as negociações com os fornecedores? Por qual razão os descontos recebidos pela compra em conjunto eram tão baixos, levando a estas suposições de alguns empresários? O negociador que realiza os acordos é uma pessoa de confiança? A insatisfação dos empresários que saíram da rede quanto a este aspecto pode talvez ajudar a explicar a visão estratégica deles em relação à rede. Sem resultados econômicos (que é, segundo eles próprios, a principal perspectiva ao entrarem na rede) eles (os empresários) recaem em duas situações: (1) eles não se sentem motivados para despende

esforços para geração de novos conhecimentos e ganhos sociais pela rede, o que reflete na baixa evolução da rede; (2) ou eles saem da rede e buscam outras alternativas para manter os benefícios e a vantagem competitiva que tinham dentro da mesma.

Faz-se aqui também uma menção quanto aos métodos utilizados para se estudar as redes. Será que estão sendo utilizados os métodos de averiguação certos? Existe uma outra forma mais adequada de entender e analisar as redes, principalmente no que se refere ao objeto deste estudo? A participação observante poderia ser uma forma adequada?

Outros aspectos citados pelos empresários, mesmo que com menor frequência, como motivos para sua saída foram conflitos de imagem e padronização das empresas da rede, assimetria de retornos, redução da autonomia e falta de clareza nas informações e dados repassados pela rede, merecem ser devidamente analisados pelos encarregados da gestão das redes, devendo ser ajustados e reavaliados para manutenção da empresa na rede. Apesar de haverem as 'regras do jogo' para cooperação nesse formato, a reavaliação destas se faz pertinente uma vez que afetam as empresas do grupo, e sua permanência na rede. Evidentemente, a rede não deve tornar-se extremamente flexível com relação à, por exemplo, padronização das empresas e autonomia das mesmas, a ponto de descaracterizar-se.

Nesse ponto da discussão, reporta-se a um fator destacado tanto por empresários quanto presidentes, a falta de critérios de seleção dos parceiros da rede. As estruturas, a dimensão e os potenciais de uma empresa em inserir-se em uma rede ajudam a determinar a capacidade de uma empresa a adequar-se a determinado grupo e cooperar juntamente com o mesmo. Pretende-se expor a suposição de que empresas com peculiaridades e pequenas semelhanças e potenciais de cooperar com certo grupo de empresas não deve ser integrada.

Discute-se aqui, não somente o potencial de adequação de uma pequena empresa, mas também de uma grande, em um grupo de empresas menores. No caso de uma grande empresa integrar-se a uma rede com pequenas empresas, os objetivos almejados pela rede, muito provavelmente já foram alcançados pela grande empresa, e a rede não servirá para ela, e ela para a rede. No caso de uma pequena empresa integrar-se a um grupo de empresas maiores, o objetivo desta, muitas vezes, limita-se a manter-se no mercado, e assim, a capacidade dela em gerar ganhos e agregar valor para o grande grupo fica limitada tanto em termos econômicos quanto, e principalmente, em termos sociais. A rede, nesse último caso, torna-se mais uma vez um simples instrumento estratégico para esta empresa permanecer ativa no mercado por mais um tempo.

Reportando-se ao terceiro objetivo específico (realizar uma comparação entre as respostas dos presidentes das redes e dos empresários que saíram), a resposta a este, também

gera um ponto de análise relevante. Verificou-se que em muitos aspectos os empresários entrevistados divergiam dos presidentes entrevistados. O principal aspecto se refere à forma como a rede era gerida, mais especificamente, ao processo de tomada de decisões. Com base na fala de alguns empresários, o processo decisório era centralizado na diretoria da rede, e que muitas decisões visavam, primeiramente ou tão somente, atender as necessidades do grupo de empresários que compunham a diretoria e da região onde situavam suas empresas.

Destaca-se, também, a relativa inflexibilidade das redes quanto à atuação geográfica. Esse fator contribui para desgastar a relação, pois, geralmente, os produtos comercializados e as preferências dos clientes em uma determinada região não são os mesmos que em outra. Diante disso, muito empresários incorrem em perdas por terem que adquirir produtos pela rede que não geram retorno algum para eles. Este aspecto pode explicar, em parte, a percepção de alguns empresários de que as decisões eram centralizadas na diretoria.

Os aspectos mencionados e discutidos até o momento acabam por impactar, alguns com maior ou menor intensidade, na percepção de que os objetivos propostos não estão sendo alcançados e na avaliação negativa da relação custo X benefício. Certamente, o empresário que está atuando estrategicamente no formato de redes irá fazer uma ponderação dos investimentos que ele está fazendo com tal estratégia e dos retornos que ele está obtendo. Se esta for negativa, provavelmente ele não permanecerá na rede por muito tempo.

No entanto, destaca-se que a diminuição da relação custo X benefício se dá muito em virtude de que, aparentemente, existe uma incapacidade da rede de gerar novos benefícios aos seus integrantes. Em geral, com base tanto nos resultados qualitativos quanto nos quantitativos, não se verificou nenhuma tentativa de estruturação de atividades para geração de novos conhecimentos e habilidades com vistas ao ganho coletivo. O que se tem na maioria das redes é um trabalho rotineiro, geralmente já definido, em que cada integrante sabe seu papel e muitas vezes se prescindem dele.

Destaca-se aqui, uma aparente lacuna teórica, sobre como as redes podem promover ganhos que não somente econômicos. Fala-se muito em aprendizagem, mas se esta fosse realmente efetiva, as empresas não sairiam das redes por não estarem obtendo ganhos monetários. Questiona-se em que medida a aprendizagem interorganizacional promove ganhos sociais que façam as empresas permanecerem em rede sem ganhos sob o prisma econômico? Ou porque as redes não se integram com o objetivo inicial de obterem ganhos de cunho social? Em que sentido os ganhos sociais refletem geram resultados para as empresas? De que maneira os ganhos sociais refletem nos resultados operacionais das empresas? Estes

são alguns delineamentos para novas pesquisas. Outras adicionais são apontadas no final deste capítulo.

Quanto ao quarto objetivo específico, que se refere a validação de um modelo de análise dos motivos da saída de empresas de redes, obteve-se como resultado doze construtos válidos e adequados para explicar por que as empresas saem das redes. Este modelo final foi obtido pela estratégia de aprimoramento do modelo. As relações teóricas hipotetizadas foram avaliadas tendo em vista suas significâncias estatísticas e, posteriormente pelos índices de ajustes que indicavam o grau de adequação do modelo.

Evidencia-se, de maneira geral, que com os resultados do modelo aceitou-se hipóteses e relações não identificadas na parte exploratória do trabalho como motivos para saída de empresas, como por exemplo a baixa aprendizagem interorganizacional, a falta de inovação e geração de valor, baixa troca de recursos, laços sociais anteriores fracos e falta de legitimação organizacional. Por outro lado, os resultados reforçam aspectos (construtos) identificados na parte exploratória do trabalho. Isto contribui para solidificar um arcabouço teórico sobre o fenômeno e poder avançar com estudos sobre o tema.

Como contribuição teórica e metodológica deste trabalho destaca-se a realização de pesquisa multinível em administração, como sugerem Hitt *et al.* (2007). O foco de análise deste estudo, que são as relações entre a rede e seus associados, são tipicamente relações multinível. Esse aspecto foi considerado no desenho de pesquisa quando se definiu que o objeto de estudo seria analisado por meio da agregação das respostas de presidentes das redes pesquisadas e empresários. Com isso, tem-se a possibilidade de reduzir vieses e apontamentos de um único grupo (nível) de respondentes.

Ressalta-se que o presente trabalho não busca ser categórico, no sentido de indicar peremptoriamente os aspectos / fatores que levam as empresas a saírem das redes. O trabalho verificou a percepção de alguns entrevistados, sob dois prismas diferentes, os motivos que levam as empresas a saírem das redes, e avançou no estudo com o desenvolvimento de um modelo de análise do objeto de pesquisa, buscando contribuir com a literatura existente sobre esse tipo de arranjo. Dessa forma, identificou-se aspectos relevantes que necessitam de atenção na formação e na gestão de redes para o fortalecimento das mesmas. Revisar periodicamente a forma de organização e gestão da rede, quanto a processos decisórios, o envolvimento e as percepções dos integrantes, e o desenvolvimento de metas e objetivos, pode contribuir para o alinhamento das atividades desenvolvidas, o desenvolvimento de novos benefícios e a geração de valor as empresas integrantes.

5.2 Limitações do trabalho

As contribuições dessa pesquisa estão subordinadas a algumas limitações metodológicas que são apresentadas para um maior entendimento das possíveis implicações dos resultados obtidos. Primeiramente com relação à validação do modelo, cabe ressaltar que a validação dos constructos não foi realizada pela aplicação da fatorial confirmatória como sugerem Kline (1998), Anderson e Gerbing (1998) e Garver e Nentzer (1999). Isto implica na não avaliação e peso de cada variável observada separadamente para formação de uma variável latente (construto). A utilização deste procedimento implicaria em limitações amostrais para a estimação do modelo.

Torna-se também necessário ressaltar as limitações relativas à validade do modelo. O modelo final, mesmo sendo o resultado do melhor ajuste obtido pela estratégia de aprimoramento do modelo proposto, não é necessariamente a única representação da realidade. Ele parte da confirmação de certas hipóteses suportadas por teoria condizente, e retrata uma relação causal para determinada amostra. Uma replicação deste modelo com outras amostras se faria necessário para sua consolidação.

Por fim, ressalta-se a limitação quanto ao método de pesquisa. Com a survey, as peculiaridades e características ou problemas específicos de cada ramo de atividade das redes pesquisadas não foram levadas em consideração. Isso impossibilitou que possíveis aspectos relevantes sobre o fenômeno pudessem ter sido identificados e aprofundados.

5.3 Sugestões e direcionamentos para novos estudos e pesquisas

Como discutido anteriormente, as relações interorganizacionais podem não compensar os investimentos realizados para alguns empresários, o que é, aparentemente, ocasionado pelos aspectos e fatores encontrados neste trabalho, que dificultam a satisfação dos interesses de todos os integrantes. Estes, mesmo que haja uma avaliação objetiva e mensurável dos resultados que a rede pode proporcionar, estabelecem uma relação custo x benefício para decidir entre permanecer ou não na rede. O estudo a respeito desse assunto em redes remete a algumas questões como: a aparente inobservância ou inexistência de critérios seleção dos parceiros é um fator que condicionou outros aspectos negativos (problemas) para as redes?

Até que ponto as empresas estão dispostas a investir em redes? Como a rede pode proporcionar ganhos de cunho social que compensem os investimentos realizados?

Estudos que avancem nessas questões devem ser desenvolvidos para aumentar a compreensão sobre o assunto e as possibilidades de sucesso desse tipo de empreendimento, em especial no que diz respeito a aqueles formados por empresas de pequeno porte, que geralmente possuem maiores dificuldades na gestão de suas atividades.

Por seguinte, tendo em vista uma das limitações apresentadas anteriormente, sugerem-se estudos de caso realizados com redes de distintos ramos de atividade. Isto poderia dar validade aos resultados encontrados e complementar ou corroborar as conclusões alcançadas para o avanço da teoria.

Finalmente, a replicação do modelo encontrado como resultado final do estudo com outras amostras. Estudos de caso quantitativos com as mesmas finalidades anteriormente discutidas também se fazem pertinentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADELMAN, I. **Teorias do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Forense, 1972.
- ADLER, P.; KWON, W. Social capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v.23, n.1, p.15-22, 2002.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.
- AHOLA, T. **Efficiency in project networks: the role of inter-organizational relationships in project implementation**. Unpublished Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology, Finland, 2009.
- ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALIGHIERI, J. S.; FILHO, H. Z. Relacionamentos interorganizacionais: uma análise dos aspectos intervenientes da cadeia de serviços do setor de comércio exterior de vitória (ES). **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 7, n.1, 2009.
- ALVES, J. N.. **Gestão de redes: a arte da geração de novos benefícios**. 2011. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.
- ALVES, J. N.; BALSAN, L. A. G.; MOURA, G. L., NAGEL, M. B. As relações de confiança, aprendizagem e conhecimento em uma rede do setor imobiliário. XIII Semead – Seminários em Administração. **Anais...** São Paulo, Edusp, 2010.
- AMARATUNGA, D.; BALDRY, D; SARSHAR, M.; NEWTON, R. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. **Work Study**, v.51, n.1, p.17-31, 2002.
- ANDERSON, J.; GERBING, W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two stage approach. **Psychological Bulletin**, v.27, n.1, p.5-24, 1988.
- ANDERSON, E.; LODISH, L.; WEITZ, B. Resource allocation behavior in conventional channels. **Journal of Marketing Research**, v.24, p.85–97, 1987.
- 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.
- AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. 1996. 220 f. Tese (Doutorado em Economia). Universidade de São Paulo – FEA - USP, São Paulo, 1996.
- BABIAK, K. Determinants of interorganizational relationships: the case of a Canadian nonprofit sport organization. **Journal of Sport Management**, v. 21, n. 3, p. 338-376, 2007.

- BACHMANN, R.; KNIGHTS, D.; SYDOW, J. Trust and control in organizational relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.
- BAIRNER, A.; DARBY, P. The Swedish model of international sport. **International Review for the Sociology of Sport**, v.36, n.3, p. 337-359, 2001.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Knowledge creation in small-firm network. **Journal of Knowledge Management**, v.12, n.2, p. 94-106, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, R. V.; REYES Jr., E. O Campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, 2010.
- BARDACH, E. **Getting agencies to work together: the practice and theory of managerial craftsmanship**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal, Lisboa: Edições 70 Ltda, 2010.
- BARNARD, C.I. **The Functions of the Executive**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- 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.; HARRISON, J. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, vol. 26, p. 367-403, 2000.
- BECKER, D. V. **Redes de cooperação do estado do rio grande do sul: um estudo dos motivos de participação das empresas em redes**. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.
- BENTLER, P. M.; CHOU C-P. Practical issues in structural modeling. In: **Common problems/proper solutions: avoiding error in quantitative research**. Newbury Park, CA: Sage; 1988.
- BINGHAM, L. B.; O'LEARY, R. **Big ideas in collaborative public management**. (ed.) Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008.
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v.47, n.6, p.795–817, 2004.
- BRITTO, J. Redes de firmas e eficiência técnico-produtiva: uma análise crítica da abordagem dos custos de transação. **Anais do XXII Encontro Nacional de Economia**, p. 120-139, 1994.
- 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.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. the design and implementation of cross-

- sector collaborations: prepositions from the literature. **Public Administration Review**, v.66, Special issue, p.44–55, 2006.
- BURT, R.S. **Structural holes: the social structures of competition**. England: Harvard University Press, 1992.
- BYRNS, R.; STONE, G., JR. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CANNON, J. P.; HOMBURG, C.; Buyer-supplier relationships and customer firm costs. **Journal of Marketing**, v.65, p.29-43, 2001.
- CARDOSO, V. C.; ALVAREZ, R. R.; CAULLIRAUX, H. M. **Gestão de competências em Redes de Organizações: Discussões Teóricas e Metodológicas da problemática envolvida em projetos de implementação**, XXVI ENANPAD, **Anais...** Salvador, 2002.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- 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, Jan./Fev. 2011.
- CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO**. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999. Disponível em: <http://www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/russof/giopaper.pdf>>. Acessado em: 10/09/2011.
- CHAIKITURAJAI, P.; TANG, Y. S. **The roles of network in the knowledge transfer process**. Sweden, Högskolan Halmstad, 2010.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: Massachusetts Institute of technology Press. 1962.
- CHAO, C. Y. Decision-making biases in the alliance life cycle: Implications for alliance failure. **Management Decision**, v. 49, n. 3, p. 350-364, 2011.
- CHEN, B. Assessing interorganizational networks for public service delivery: a process-perceived effectiveness framework. **Public Performance and Management Review**, v.31, n.3, p.172-187, 2008.
- 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.
- CHILD, J. Organization structure, environment, and performance. **Sociology**. v. 6, p. 12-27, 1972.
- CHILD, J. Learning through strategic alliances. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (eds.) **Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 657-680.
- CHILD, J., FAULKNER, D.. **Strategies of cooperation: managing alliances, network and**

- joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.
- CHILE, T. H.; McMACKIN, J. F. The integrating variable: risk preferences, trust, and transaction cost economics. **Academy of Management Review**, v.21, p.73-96, 1996.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.
- CORSTEN, D.; GRUEN, T.; PEYINGAUS, M. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance – an empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. **Journal of Operations Management**, v.29, p.549-560, 2011.
- COSTA, A. B. **O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter**. Ano 4 - nº 47 – 2005. Disponível em:
<<http://www.ihu.unisinos.br/uploads/publicações/edições/1158329722.22pdf>>. Acesso em: 27/Junho/2010.
- CROPPER, S. Collaborative working and the issue of sustainability. p. 80–100 In HUXHAM, C. (ed.) **Creating Collaborative Advantage**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- CUMMINGS, T. Trans organizational development. **Research in Organizational Behavior**, v.6, p.367–422, 1984.
- CUNHA, L. B. **Capitalismo organizado no Japão: uma interpretação a partir de Schumpeter, Keynes e Polanyi**. 1995. Tese (Doutorado em Economia). Universidade de Federal do Rio de Janeiro – IEI, UFRJ, Rio de Janeiro, 1995.
- CUNHA, C. R.; MELO, M. C. A. L. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE eletrônica**, v.5, n.2, 2006.
- DACIN, M.; HITT, M.; LEVITAS, E. Selecting partners for successful international alliances: examination of U.S. and Korean firms. **Journal of World Business**, v.32, n.1, p.3-16, 1997.
- DAFT, R. **Organization theory and design**. 9 ed. Ohio: Thomson/South Western, 2007.
- DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v.34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Partner analysis and alliance performance. **Scandinavian Journal of Management**, v.19, n.3, p.279-308, 2003.
- DEITOS, M. L. M. S. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação**. Cascavel: Edunioeste, 2002.
- DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29 n. 1, p. 27-49, 2004.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociology Review**, v.48, p.147–160, 1983.
- DOUMA, M., BILDERBEEK, J., IDENBURG, P., LOOISE, J., Strategic alliances. managing the dynamics of fit. **Long Range Planning**, v.33, p.579–598, 2001.
- DOWLING, M.; ROERING, W.; CARLIN, B. WISNIESKI, J. Multifaceted relationships under cooperation: description and theory. **Journal of Management Inquiry**, v.5, n.2, p.155-167, 1996.
- DOZ, L. Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v.17, Special Issue, p. 55–83, 1996.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.51, p.11–27, 1987.
- DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. **Strategic Management Journal**, v.21, p.345-367, 2000.
- DYER, H. J.; SINGH, H. H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p.660–679, 1998.
- DYER, J. H.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v.14, n.1, p.57–68, 2003.
- EASTERBY-SMITH, M. THORPE, R.; LOWE A. **Management research**. London: Sage, 1991.
- EASTON, G. “Industrial networks: a review”. In Ford, D. (Ed.), **Understanding business markets: interaction, relationships and networks**. London: Academic Press, 1997.
- EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In. EBERS. M. **The formation of interorganizational**. Oxford, p. 3-40, 1997.
- EBERS, M.; GRANDORI, A. The forms, costs and development dynamics of interorganizational networking. In: EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. New York : Oxford University Press, 1999, p. 265-286.
- EDELMAN, L., BRESNAN, M., NEWELL, S., SCARBRUGH, H.; SWAN, J. The benefits and pitfalls of social capital: empirical evidence of two organizations in the United Kingdom. **British Journal of Management**, v.15(Special Issue), p.59-69, 2004.
- ESTIVALETE, V. F. B. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: do nível individual ao interorganizacional**. 2007. 269 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A.; CRUZ, L. B. La Cooperation em tant que strategie selon diferentes pespectives théoriques. In: EME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE, 15., 2006, Genevé. **Anais...**

Genev : Annee, 2006.

ETZIONI, A. A. **Modern organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.

FIANI, R. Teoria dos custos de transa o. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Organiza o industrial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FILIPPINI, R. Operations management research: some reflections on evolution. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 17 n. 7, p. 655-670, 1997.

FINK, A.; KOSECOFF, J. **How to conduct surveys: a step-by-step guide**. Beverly Hills, CA: Sage Publication. 1998.

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 coopera o empresarial: uma investiga o emp rica sobre o caso portugu s. **Revista de Administra o Contempor nea**, v.11, n.3, p.149-176, 2007.

FRIEDMAN, M. T.; MASON, D.S. A stakeholder approach to understanding economic development decision making: public subsidies for professional sport facilities. **Economic Development Quarterly**, v.18, n.3, p.236-254, 2004.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v.24, n. 2, p. 191-205, 1999.

FRYXELL, G. E.; DOOLEY, R.S.; VRYZA, M. After the ink dries: the interaction of trust and control in us-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, v.39, n.6, September, 2002.

GALBRAITH, J.R. Designing the networked organization. In Mohrmann, S.A., Galbraith, J.R. and Lawler, E.E. (Eds), **Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic world**. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1998. p. 76-102.

GARVER, N. S., MENTZER, J. T., Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v.20, n.1, p.33-57, 1999.

GAZLEY, B. Intersectoral Collaboration and the motivation to collaborate: toward an integrated theory. p. 36–54. In: LISA B. B.; ROSEMARY O'L. (eds.) **Big ideas in collaborative public management**. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2008.

GERINGER, J.; HEBERT, L. Measuring performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 2, p. 249-263, 1991.

GIL, A. C. **M todos e t cnicas de pesquisa social**. 5. ed. S o Paulo: Atlas, 2007.

GILLEY, K.M.; RASHEED, A. Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. **Journal of Management**, v.26, p.763–790, 2000.

- GLAISTER, K. W.; BUCKLEY, P. J. Strategic motives for international alliance formation. **Journal of Management Studies**, v. 33, p. 301 - 332, 1996.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p.57-63,mar./abr.1995
- GOERZEN, A. Managing alliance networks: emerging practices of multinational corporations. **Academy of Management Executive**, v.19, p.94-107, 2005.
- GOERZEN, A.; BEAMISH, P.W. The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. **Strategic Management Journal** . v.26, n.4, p. 333-354, 2005.
- GRADDY, E., CHEN, B. Influences on the size and scope of networks for social service delivery. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.16, n.4, p.533–552, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v.91, n.3, 1985.
- GRANOVETTER, M. Business groups. In: SMELSER, N. J.; e SWEDBERG, R. (eds) **Handbook of Economic Sociology**. Princeton, N.J., Princeton University Press, p.453-475, 1994.
- GRANOVETTER, M. The social construction of corruption. In: **On Capitalism**, Stanford, CA: Stanford University Press. p. 152-172, 2007.
- 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, 2000. p. 243–260.
- GRONBJERG, K. A. **Understanding nonprofit funding: managing revenues in social services and community development organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- GROVER, V.; MALHOTRA, M. K.; Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. **Journal of Operations Management**, v.4, n.21, p.457–474, 2003.
- GRUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, p. 78-92, 1995.
- GULATI, R. Silo busting: transcending barriers to build high growth organizations. **Harvard Business Review**, v.85, n. 5, p.98-108, 2007.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v.38, n.1, p.85-112, 1995.
- GULATI, R; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.
- GULATI, R.; LAWRENCE, P. R.; PURANAM, P. Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict. **Strategic Management Journal**, v.26, p.415-440, 2005.

- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.
- HAAHTI, A.; YAVAS, U. A multi-attribute approach to understanding image of a theme park: The case of Santa Park in Lapland. **European Business Review**, v. 16, n.4, p.390-397, 2004.
- HAIR JR., J. F.; BARRY, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, A.; NEVES, C.; PEREIRA, A. **Grande maratona estatística no SPSS**. Universidade de Aveiro – Departamento de Matemática. 2006. Disponível em: <www2.mat.ua.pt/disciplinas/me/apoio.htm> Acesso em: 10 maio. 2012.
- HAMEL, G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v.12, p.83–103, 1991.
- HANDLEY, K.; STURDY, A.; FINCHAM, R.; CLARK, T. A. R. Within and beyond communities of practice: making sense of learning through participation, identity and practice. **Journal of management studies**, v. 43, n. 3, p. 641-653, 2006.
- HANSEN, M. T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, v.44, p. 82–111, 1999.
- HARRIGAN, K.R. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p.83-103, 1988.
- HASTENREITER FILHO, H. N. As organizações de suporte e as redes interorganizacionais no Brasil: diagnóstico e propostas para programas brasileiros de cooperação entre empresas. In: VERSCHOORE, J. R. S. (org.) **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004. p. 109 -128.
- HASTINGS, C. **The new organization: growing the culture of organizational networking**. London: McGraw-Hill, 1996.
- HIBBERT, P.; HUXHAM, C; SYDOW, J.; LERCH, F. Barriers to process learning: authority and anomie in regional clusters. **Management Learning**, v.41, n.4, p.453–471, 2010.
- 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.
- HITT, M. A.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J.; BORZA, A. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**, v.43, p.449–467, 2000.
- HITT, M. A.; BEAMISH, P.W.; JACKSON, S.A.; MATHIEU, J.E. Building theoretical and empirical bridges across levels: multilevel research in management. **Academy of Management Journal**, v.50, n.6, p. 1385 – 1399, 2007.
- IRELAND, R., HITT, M.; VAIDYANATH, D., Alliance management as a source of

- competitive advantage. **Journal of Management**, v.28, n.3, p.413–446, 2002.
- IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research. **Journal of Management**, v.33, p.891-927, 2007.
- ISABELLA, L. A managing an alliance is nothing like business as usual. **Organizational Dynamics**, v.31, n.1, p.47-59, 2002.
- JAP, S. D.; GANESAN, S. Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 2, p. 227-45, 2000.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, vol. 9, n.1, p.31-41, 1998.
- JONSSON, P. Towards a holistic understanding of disruptions in operations management. **Journal of Operations Management**, v.18, p.701-718, 2000.
- KATILA, R.; AHUJA, G. Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction. **Academy of Management Journal**, v.45, p.1189-1194, 2002.
- KEIL, T. Strategic Alliances - A review of the state of the art. **Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business**. Working Paper Series, 2000.
- KENIS, P.; PROVAN, K. G. Towards an exogenous theory of public network performance. **Public Administration**, v.87, n.3, p.440-456, 2009.
- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, v.19, p.193-210, 1998.
- KHANZANCHI, S.; LEWIS, M.W.; BOYER, K.K. Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation. **Journal of Operations Management**, v.25, p.871–884, 2007.
- KILLING, J. P. Understanding alliances: the role of task and organizational complexity. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Eds.) **Cooperative strategies in international business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1998. p. 55 – 68.
- KLINE, R. B. **Principles and practices of structural equation modeling**. New York: Guilford, 1998.
- KOTOWITZ, Y. Moral Hazard. In: EATWELL, J.; MURRAY, M.; NEWMAN, P. (Eds.). **Allocation, information and markets**. The New Palgrave. Londres: W.W.Norton, 1987.
- 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. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, v.18, 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, R., BENGTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. **Organizations Science**. (Special Issue). v.9, n.3, p.285-305, 1998.
- LAWRENCE, T. B.; WICKINS, D.; PHILLIPS, N. Managing legitimacy in ecotourism. **Tourism Management**, v.18, n.5, p.307-316, 1997.
- LEAL, S. S. A. **A influência dos fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional**. 2005. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade federal do Paraná, Curitiba, 2005.
- LEE, W.T. **Using qualitative methods in organizational research**. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1999.
- LEI, D.; SLOCUM, J. W. Global strategy, competence building and strategic alliances. **California Management Review**, vol. 35, p. 81-97, 1992.
- LEWICKI, R.; BARRY, B.; SAUNDERS, D. **Essentials of Negotiation**. (6th edition), McGraw-Hill Companies, 2005.
- LI, L. The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries intra- and interorganizational relationships. **International Business Review**, v.14, p.77-95, 2005.
- LIMA, P. E. S. **Redes Interorganizacionais: uma análise das razões de saída das empresas associadas**. 2007. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.
- LIN, Z.J.; YANG, H.; ARYA, B. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. **Strategic Management Journal**, v.30, n.9, p.921-940, 2009.
- LONDON, T.; RONDINELLI, D. A.; O'NEILL, H. Strange bedfellows: alliances between corporations and nonprofits. p. 353-366 In : O. SHENKAR AND J. REUER, eds., **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.
- LOURENZANI, A. E. B.; SILVA, A. L.; AZEVEDO, P. F. O papel da confiança na construção de ações coletivas; um estudo em redes de suprimento de alimentos. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- LUBATKIN, M.; FLORIN, J.; LANE, P. Learning together and apart: a model of reciprocal inter firm learning. **Human Relations**, v. 54, n. 10, p. 1353-1382, 2001.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

- MARTIN, X.; SALOMON, R. Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v.34, p.356-373, 2003.
- MARTINS, D. A. Contingências para relações inter-organizacionais: de Oliver (1990) à uma ferramenta prática de medição dos benefícios associados aos arranjos colaborativos. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.
- MASTERALEXIS, L.; BARR, C.; HUMS, M. **Principles and practice of sport management**. 3 ed. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Publishers, 2009.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- McCUTCHEN Jr., W.W.; SWAMIDASS, P. M.; TENG, B. S. Strategic alliance termination and performance: the role of task complexity, nationality, and experience. **Journal of High Technology Management Research**, v. 18, p. 191- 202, 2008.
- McGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**, New York; McGraw-Hill, 1960.
- MILLER, R.; FLORICEL, S. Games of innovation: a new theoretical perspective. **International Journal of Innovation Management**. v.11, n.1, p.1-35, 2007.
- MOE, T. **The Organizations of Interests: Incentives and the internal dynamics of political interest groups**. Chicago: Midway Reprint, 1980.
- MPOYI, R.. The impact of industry characteristics on vertical integration strategies. **International Academy of Business and Economics Annual Meeting**, Las Vegas, NV, 2003.
- 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.
- MORICOCCHI, L.; GONÇALVES, J. S. Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter: uma revisão crítica. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.24, n.8, 1994.
- MULHOLLAND, P.; ZDAHAL, Z.; DOMINGUE, J.; HATAL, M. A methodological approach to supporting organizational learning. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 55, p. 337 – 367, 2000.
- 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.
- NASSAR, A. M. **Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros**. 2001. 236 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – São Paulo, Universidade de São Paulo, 2001.
- 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.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory** (3 ed.). New York:

McGrawHill, 1994.

OHMAE, K. **The global logic of strategic alliances and global strategies insights from the world's leading thinkers.** Harvard Business: Harvard Business Review Book, United States, 1994.

OLDENQUIST, A. Autonomy, social identities, and alienation. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v.11, n.6, p.53–60, 1991.

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. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 15, n. 1, art. 4, pp. 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. **The logic of the collective action: public goods and the Theory of Groups.** President and Fellows of Harvard College. 185 p. 1971.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma Teoria dos Grupos Sociais.** São Paulo: EDUSP, 1999.

OSTROM, E. **Governing the Commons: The evolution of institutions for collective action.** Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

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 e Gestão**, v.8, n.18, p.134-150, 2008.

PARMIGIANI, A.; SANTOS, M. R. Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. **Journal of Management**, v.37, p.1108-1136, 2011.

PARAST, M.M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v.114, n.2, p.820-829, 2008.

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.

PARK, S. H.; CHEN, R.; GALLAGHER, S. Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. **Academy of Management Journal**, v.45, p.527-545, 2002.

PARKHE, A. Building trust in international alliances. **Journal of World Business**, v.33, p. 417-437, 1998.

PASQUALI, L. (Org.). **Técnicas de exame psicológico – TEP.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

PESÄMAA, O. **Development of relationships in interorganizational networks: studies in**

the tourism and construction industries. Unpublished Doctor's thesis, Luleå University of Technology, Strömsund, Sweden, 2007. Disponível: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8478/1/MPRA_paper_8478.pdf >, Acessado em: 13/07/2011.

- PESÄMAA, O.; HAIR, J. F.; JONSSON-KVIST, A-K. When collaboration is difficult: The impact of dependencies and lack of suppliers on small and medium sized firms in a remote area. **World Journal of Tourism Small Business Management**, v.1, p.6-21, 2007.
- 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., PEDROZO, E. A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- PEREIRA, B. A. D., PEDROZO, E. A. **Contribuições à consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 9, n. 4, p. 41- 161, out./dez., 2005.
- PEREIRA, B.A. D.; VENTURINI, J. C.; WEGNER, D.; BRAGA, A. L. 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.
- 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.
- PFEFFER, J.; LEBLEBICI, H. The effect of competition on some dimensions of organizational structure. **Social Forces**. v. 52, p. 268-279, 1973.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- PHAN, P. H.; PERIDIS, T. Knowledge creation in strategic alliances: another look at organizational learning. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 17, p.201-222, 2000.
- 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.
- PONDÉ, J. L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. Custos de transação política de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, v.1, n.2, p.115-135, 1997.
- PROVAN, K. G.; KENIS, P.; HUMAN, S. E. Legitimacy building in organizational networks. p. 121–137. In L. BLOMGREN B.; O'LEARY, R. (eds.) **Big ideas in collaborative public management**. Armonk, NY: M.E. Sharpe. 2008

- 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.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v.18, n.2, p.229-252, 2007.
- PYKA, A.; KÜPPERS, G. **Innovation networks**. Edward Elgar Publishing Limited, 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.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Die netzwerkende unternehmung: organisationale voraussetzungen netzwerk-kompetenter unternehmen. **Zeitschrift Führung + Organisation**, v. 67, n.5, p. 260-265, 1998.
- ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**, v.5, n. 1, 1997.
- 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: McGrall-hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006
- SANDLER, T. **Collective action: theory and applications**. Michigan: The University of Mighigan Press, p.247, 1995.
- SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p.1192-1219, 2010.
- SHIPILOV, A.; ROWLEY, T.; AHARONSON, B. **When do networks matter? a study of tie formation and decay**. Academy of Management Conference Atlanta, USA, 2006. p. 12-16.
- SCHERER, F. O. **Limites, inovações e desenvolvimento nos relacionamentos de redes de pequenas empresas no Rio Grande do Sul**. 2007. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- SCHUMPETER, J. A. **Theorie der wirtschaftlichen entwicklung**. Leipzig: Duncker e Humblot, 1911.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, Harvard University. 1957.
- SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**. New York: McGraw and Hill, 1964.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação**

- sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1972.
- SENGE, P.M.; LICHTENSTEIN, B.B.; KAEUFER, K.; BRADBURY, H; CARROLL, J.S. Collaborating for systemic change. **Sloan Management Review**, v. 48, n. 2, pp. 44-53, 2007.
- SHENG-YUE, H.; XU, R. Analyses of strategic alliance failure: a dynamic model. **International Conference on Management Science and Engineering - ISTP**, Harbin Institute of Technology, Russia, 2005.
- SIMON, H. Rational decision making in business organization. **American Economic Review**, v. 69, September, p. 493-513, 1979.
- SIMON, H. Theories of decision making in economics and behavioral science. **American Economic Review**, v. 49, June, p. 253-258, 1959.
- SOMFLETH, N. **Stronger together: small and medium sized tour operators in a horizontal network**. 2011, .f Master thesis, Suécia, University of Lund, Campus Helsingborg, 2011.
- 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.
- STUART, T. Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. **Strategic Management Journal**, v.21, p.791-811, 2000.
- SYDOW, J. Network Development by means of network evaluation? Explorative Insights from a case in the financial services industry. **Human Relations**, v.57, n. 2, p. 201-220, 2004.
- SYDOW, J. Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: SYDOW, J'(Org.) **Management von Netzwerkorganisationen**. Weisbaden: Gabler, 2006, p. 387 – 472.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, p.509-533, 1997.
- THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of interfirm networks**. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005. Cap.3, p.149-192.
- THOMAS, J R; NELSON, J R. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 3º ed. Artmed, 2002.
- THOMSON, A. M.; PERRY, J. Collaboration processes: inside and black box. **Public Administration Review**, v.66, (Special issue), p.20-23, 2006.
- TOIGO, T.; ALBA, G. R. Programa Redes de Cooperação do estado do Rio Grande do Sul:

Perfil das Redes de Empresas acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul. XIII Semead – Seminários em Administração. **Anais...** São Paulo, Edusp, 2010.

TIWANA, A. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. **Strategic Management Journal**, v.29, p. 251–278, 2008.

TRIANDIS, H. C. **Individualism and collectivism**. Boulder, CO: Westview, 2001.

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, p.835-854, 2002.

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 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.

VENTURINI, J. C. **Assimetria de informação em redes de empresas horizontais: um estudo das diferentes percepções de seus atores**. 2008. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

VERGANA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paul: Atlas, 2010.

VERSCHOORE, J. R. S. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio econômico. VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, **Anais...** Asunción, Paraguay, 2003.

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. S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 2006. 253 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez, 2008.

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 - REV. ADM. MACKENZIE**, v. 13, n. 1, São Paulo, SP, 2012.
- WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. **O último que sair apaga as luzes**: motivos para a desistência da cooperação interorganizacional e o encerramento de redes de empresas. XI SEMEAD – Seminário de Administração, 2008.
- 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.
- WILLIAMSON, O. E. **Market and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. The modern corporation: origins, evolution, attributes. **Journal of Economic Literature**, Vol. 19, December, p. 1537-1568, 1981.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.
- YAYAVARAM, S.; AHUJA, G. Decomposability in knowledge structures and its impact on the usefulness of inventions and knowledge-base malleability. **Administrative Science Quarterly**, v.53, p.333–362, 2008.
- YIN, R. K.; **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAWISLAK, P. A. Alianças estratégicas: contexto e conceitos para um modelo de gestão. **Saberes**, vol. 1, n. 3, p. 10-21, 2000.
- ZAWISLAK, P. A. From the dream of opportunities to the “nirvana of trust”: issues for a framework on cooperative agreement stability. **Read**, Special Issue 42, v.10, n.6, December, 2004.
- ZINELDIN, M.; DODOUROVA, M. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. **European Business Review**, v.17, n.5, 2005.

APÊNDICE 1

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS – PRESIDENTES DAS REDES

PRIMEIRO BLOCO: PERSPECTIVAS DA FORMAÇÃO 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. Quantos integrantes ela tinha inicialmente?
4. E os participantes da rede...você se conheciam antes da formação da rede? Você considera isso importante para constituição e gestão da rede?
5. Você acredita que relações entre as empresas parceiras anteriores a formação da rede facilitam a organização e gestão da rede? De que maneira? Isso ocorreu na rede?
6. A rede adquiriu novos integrantes durante seu desenvolvimento?
7. Como vocês fazem para divulgar a rede e conseguir novos integrantes?
8. Teve apoio de algum apoio para formação? De quem? E como foi esse apoio?
SEGUNDO BLOCO: PRÁTICAS E PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DA REDE
1. Como era o processo de seleção dos membros? Havia critérios? Quais?
2. Existe diferença entre os associados (tamanho, participação no mercado)?
3. Como era a estrutura da rede? Existe presidente, diretores...? Como eram eleitos?
4. Quem organiza as atividades da rede: o presidente ou uma pessoa contratada de fora? Como funciona isso?
5. A rede possui equipes formadas por empresários da rede para realização de atividades específicas (como negociação, marketing, etc)? Como era feita a delegação dessas atividades?
6. Como era o processo de decisão dentro da rede? Havia participação de todos?
7. O funcionamento de todas as atividades e responsabilidades dos associados está detalhadamente descrito em documentos? Todos têm acesso a eles?
8. A rede possuía consultores externos para auxílio na gestão da rede? De que maneira eles auxiliam na gestão das redes?
9. A rede possui que tipos de atividade conjunta?
10. No caso de alguma oportunidade de mercado descoberta pela gestão da rede ou por algum de seus integrantes, como esta era divulgada aos demais integrantes da rede?
TERCEIRO BLOCO: POSSÍVEIS PROBLEMAS DAS REDES
1. Como você vê a confiança na relações interorganizacionais? Qual sua importância na rede?
2. Você acredita que a saída de alguns integrantes desta rede esteja relacionada a falta de confiança no representantes das outras empresas? Por quê?
3. Há o comprometimento de todos com a rede? Por quê? De que forma?
4. Em algum momento existiram situações em que uma empresa foi mais privilegiada do que a outra? Qual foi a situação?
5. Dentro da rede era possível visualizar comportamentos oportunistas? De que maneira? Dê exemplos.
6. Como o oportunismo dos integrantes pode afetar a rede?
7. A rede pensou em criar uma marca ou logotipo próprio? Em que medida você acredita que isso

pode aumentar a legitimidade das empresas?
8. Comente sobre a questão de trocas. A rede estimulava a troca de conhecimentos e práticas entre as empresas?
9. Isso é importante para permanência dos integrantes?
10. As idéias sobre alguma atividade eram levadas as reuniões, ou o integrante tinha algum receio de que alguém pudesse copiar sua ideia antes dele mesmo por ela em prática?
11. Fale sobre a questão da comunicação entre a rede e as empresas. Como se dava o fluxo de informações dentro da rede?
12. Existiram ou ocorrem falhas na comunicação interna (ex. um sócio não ficar sabendo de uma reunião ou oportunidade)?
13. Quais eram os custos de se manter na rede? Como é feita a divisão dos custos da rede (divulgação da rede, promoções..)
14. Alguns integrante que saiu pode ter se sentido lesado pela divisão dos custos?
15. Alguma empresa investia ou investe mais do que as outras na rede? Por quê?
16. Os objetivos inicialmente propostos pelos integrantes da rede estão sendo alcançados?
17. No geral, até que ponto a rede melhorou a forma da empresas oferecer produtos ou prestar serviços a sociedade?
18. Como a rede estimulava o processo de aprendizagem entre as outras empresas da rede?
19. Como era a relação de dependência entre as empresas e a rede? Algumas empresas dependiam da rede para realizar algumas atividades?
20. Fale sobre da importância da inovação e da geração de valor para as empresas da rede? Como a rede favorecia e estimulava este processo?
21. Os interesses individuais eram semelhantes ou diferentes? em qual sentido?
22. Acredita que todas as empresas da rede buscavam crescimento ou tinha empresas que estavam na rede só para se manterem no mercado?
QUARTO BLOCO: FECHAMENTO GERAL
1. Quais são os fatores que você acha que fazem com que as empresas desistam(saiam) da rede?
2. Quando da saída de uma empresa parceira, qual era o motivo dado pelos seus donos / gestores?
3. Quais os problemas gerados para rede devido à saída de uma empresa?
4. Quais os principais fatores que devem ser observados para formação e gestão da rede?
5. O que acha que falta ou é fundamental em uma rede para que ela sobreviva ao longo do tempo?

APÊNDICE 2

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS – EMPRESÁRIOS QUE SAÍRAM DAS REDES

- 1- Comente sobre a formação da rede, haviam critérios de seleção? Isso te afetava?
- 2- Você conhecia outros integrantes antes da formação da rede. Tiveram alguma dificuldade por causa disso?
- 3- Fale sobre como a rede gerava legitimação organizacional?
- 4- Fale da gestão da rede, como era o processo de tomada de decisões?
- 5- Como era a confiança entre os integrantes?
- 6- Comente sobre o comprometimento dos integrantes e dos seus com a rede?
- 7- Você podia visualizar comportamentos e atitudes oportunistas? Como?
- 8- Faça uma avaliação dos custos da rede. Foi um aspecto que fez você sair?
- 9- Comente se existia assimetria de investimentos e se isso te afetava.
- 10- Como você avalia o alcance das metas e objetivos propostos?
- 11- Comente sobre a questão das trocas. Gerou aprendizagem?
- 12- Redução da autonomia, existiu? Como?
- 13- Me fale de maneira geral sobre os motivos que levaram você a sair da rede? Por que você saiu?

APÊNDICE 3

QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS QUE SAÍRAM DAS REDES



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
 Centro de Ciências Sociais e Humanas
 Programa de Pós-Graduação em Administração
 Mestrado em Administração



Este questionário tem como finalidade verificar a percepção dos proprietários das empresas que integraram redes quanto a aspectos que influenciaram sua saída do processo colaborativo. Esses dados servirão para realização da minha dissertação para o curso de Mestrado em Administração da UFSM. **RESSALTAMOS QUE NÃO SERÁ IDENTIFICADA NENHUMA EMPRESA, E NEM O NOME DA REDE A QUAL PERTENCIA.** Desde já ficamos muito gratos pela disponibilidade de responderem este questionário.

Atenciosamente:

LEANDER LUIZ KLEIN – Mestrando – E-mail: kleander88@gmail.com

BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA – Orientador

E-mail: professorbreno@terra.com.br

PARTE 1 – CARATERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

1. Tempo de existência da empresa: _____ anos
2. Número de funcionários: _____ colaboradores
3. Tempo de participação na rede: _____ anos
4. Faturamento no último ano:
 - 4.1 () até R\$ 244.000,00;
 - 4.2 () de R\$ 244.000,01 até R\$ 1.200.000,00
 - 4.3 () de R\$ 1.200.000,01 até R\$ R\$ 10.500.000,00
 - 4.4 () Superior a R\$ 10.500.000,00
5. Sua empresa participa da rede desde a sua fundação? 1. () sim 2. () não
6. Quais dos fatores a seguir mais contribuíram para a sua entrada na rede? (atribua um peso aos fatores abaixo que levaram à sua participação na rede, sendo **1 – pouco interferiu** e **5 – muito interferiu**)
 - 1.() Realizar compras conjuntas – adquirir maior poder de barganha com os fornecedores
 - 2.() Trocar experiências, conhecimentos e informações com outras empresas

3. () Fortalecer a imagem e credibilidade da empresa junto ao mercado

4. () Realizar atividades conjuntas de marketing

5. () Qualificar meus funcionários e obter inovações

6. () Outro. Especificar. _____

PARTE 2 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Para responder às questões seguintes, preencha os espaços entre parêntesis, conforme a escala abaixo:

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Quanto mais **próximo** da **DIREITA** você se posicionar, **MAIOR** será a sua concordância com o que a frase descreve.

Quanto mais **próximo** da **ESQUERDA** você se posicionar, **MENOR** será a sua concordância com o conteúdo da frase.

Registre o número que melhor represente sua opinião. Caso a assertiva **não se aplique**, deixe-a **em branco**.

DIMENSÃO: Antecedentes para Colaboração

DIMENSÃO: Antecedentes para Colaboração							
VARIÁVEL: Má Seleção dos parceiros		N. de ITENS: 5 itens					
1.	Haviam critérios de seleção bem claros e definidos quando formou-se a rede ou quando decidi entrar na rede.	1	2	3	4	5	6
2.	Eu conhecia todos os critérios de seleção quando decidi participar de uma rede.	1	2	3	4	5	6
3.	Eu considero seleção de parceiros um fator relevante de sucesso da rede.	1	2	3	4	5	6
4.	A minha empresa tinha motivos e objetivos iguais aos das demais empresas para entrar na rede.	1	2	3	4	5	6
5.	Os gestores da rede tiveram dificuldades para ajustar as estratégias e os objetivos às necessidades das empresas parceiras.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Laços sociais anteriores fracos		N. de ITENS: 5 itens					
6.	Eu conhecia os integrantes da rede antes dela ter sido formada ou quando decidi entrar em uma rede.	1	2	3	4	5	6
7.	Por conhecer previamente os integrantes da rede, minha empresa obteve mais benefícios dentro da rede.	1	2	3	4	5	6
8.	Conhecer anteriormente os integrantes da rede influenciou a entrada da minha empresa na rede.	1	2	3	4	5	6
9.	Conhecer a maioria dos integrantes facilita a adaptação das empresas à rede.	1	2	3	4	5	6
10.	Conhecer os integrantes da rede antes da sua formação facilita a organização e gestão da rede.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Falta de Legitimidade às empresas		N. de ITENS: 5 itens					
11.	Minha empresa melhorou sua imagem perante os fornecedores e clientes ao entrar na rede.	1	2	3	4	5	6
12.	Os serviços e/ou produtos da empresa tornaram-se mais atrativos para os clientes após a entrada na rede.	1	2	3	4	5	6
13.	Os fornecedores ficaram mais seguros e confiantes em minha empresa após a entrada	1	2	3	4	5	6

na rede.						
14. As empresas integrantes de redes são 'mais bem vistas' no mercado pela participação na rede.	1	2	3	4	5	6
15. Minha empresa ganhou mais credibilidade no mercado (clientes, fornecedores, governos, bancos, etc.) após a entrada na rede.	1	2	3	4	5	6
DIMENSÃO: Processos colaborativos						
VARIÁVEL: Gestão Individualizada	N. de ITENS: 5 itens					
16. Todos os associados eram consultados em decisões estratégicas, que não eram do dia a dia.	1	2	3	4	5	6
17. Minha empresa e as demais empresas integrantes da rede tinham voz igual em todos os negócios na rede.	1	2	3	4	5	6
18. Nossa empresa era sempre consultada antes que qualquer decisão fosse tomada.	1	2	3	4	5	6
19. Houve o envolvimento conjunto dos parceiros no planejamento dos serviços e definição de metas.	1	2	3	4	5	6
20. As empresas parceiras trabalhavam conjuntamente para resolver os problemas da rede.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Baixa Troca de recursos	N. de ITENS: 5 itens					
21. A melhoria das operações e programas da minha empresa pela interação com as demais empresas ficaram dentro da minha expectativa.	1	2	3	4	5	6
22. Minha empresa adaptou procedimentos ou processos de outras empresas parceiras.	1	2	3	4	5	6
23. Eu passei a utilizar práticas das outras empresas parceiras da rede, como eu esperava.	1	2	3	4	5	6
24. As outras empresas da rede tinham diferenciais que pude adequar a minha empresa e agregar valor.	1	2	3	4	5	6
25. A troca de recursos era estimulada pela rede.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Falta de Confiança e comprometimento	N. de ITENS: 5 itens					
26. Eu confiava no representante da rede e nos donos das demais empresas.	1	2	3	4	5	6
27. Eu falava abertamente sobre qualquer questão com os outros integrantes da rede.	1	2	3	4	5	6
28. Os comportamentos dos demais integrantes da rede fortaleciam a confiança que eu tinha neles.	1	2	3	4	5	6
29. Eu despendia muito tempo para participar das atividades conjuntas da rede.	1	2	3	4	5	6
30. As empresas integrantes da rede eram comprometidas com as atividades e acordos efetuados na rede.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Assimetria de informação e oportunismo	N. de ITENS: 5 itens					
31. Um dos meus objetivos ao entrar na rede era buscar oportunidades individuais para minha empresa.	1	2	3	4	5	6
32. As informações geradas pela rede eram repassadas de maneira igualitária entre os participantes.	1	2	3	4	5	6
33. Todas as informações eram repassadas aos membros da rede.	1	2	3	4	5	6
34. Eu pude perceber atitudes oportunistas de outros integrantes da rede.	1	2	3	4	5	6
35. A transparência era uma característica marcante da rede.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Altos custos da rede	N. de ITENS: 5 itens					
36. Os custos para se manter na rede aumentaram no decorrer da rede.	1	2	3	4	5	6
37. A relação custo x benefício feito por minha empresa na rede era positiva.	1	2	3	4	5	6

38. No início, quando da minha entrada na rede, os benefícios gerais gerados pela rede eram superiores aos investimentos realizados.	1	2	3	4	5	6
39. Eu visualizava ganhos futuros que pudessem aumentar a relação custo x benefício.	1	2	3	4	5	6
40. No tempo que permaneci na rede, obtive resultados que compensassem o que nela investi.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Assimetria de investimentos	N. de ITENS: 5 itens					
41. Os descontos recebidos pelas compras conjuntas da rede eram iguais para todas empresas.	1	2	3	4	5	6
42. A participação em atividades conjuntas era oportunizada para todos os membros da rede.	1	2	3	4	5	6
43. Algumas empresas obtinham o mesmo benefício, mas com investimentos menores.	1	2	3	4	5	6
44. Minha empresa investia mais do que outras empresas parceiras.	1	2	3	4	5	6
45. Determinados parceiros investiam mais que outros.	1	2	3	4	5	6
DIMENSÃO: Resultados percebidos da colaboração						
VARIÁVEL: Metas e objetivos não alcançados	N. de ITENS: 5 itens					
46. Os serviços que a rede ofereceu (negociações com fornecedores, ações de marketing, capacitação de pessoas, etc) satisfizeram a necessidade da minha empresa.	1	2	3	4	5	6
47. A rede de empresas foi eficaz no alcance das metas e objetivos propostos.	1	2	3	4	5	6
48. Os objetivos da minha empresa foram satisfeitos na rede.	1	2	3	4	5	6
49. As metas e objetivos inicialmente propostos estavam de acordo com meus interesses.	1	2	3	4	5	6
50. Eu propus objetivos e metas que foram alcançados na rede.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Falta de Aprendizagem	N. de ITENS: 5 itens					
51. Os conhecimentos adquiridos dentro da rede foram muito valiosos.	1	2	3	4	5	6
52. Na rede havia oportunidades em que os empresários podiam se conhecer e discutir sobre seu negócio.	1	2	3	4	5	6
53. Era freqüente a troca de informações e conhecimentos entre os participantes da rede.	1	2	3	4	5	6
54. Minha empresa adquiriu novos conhecimentos, práticas ou habilidades pela participação na rede.	1	2	3	4	5	6
55. A rede estimulava a troca de conhecimentos entre os participantes.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Redução da autonomia e tempo disponível	N. de ITENS: 5 itens					
56. Nossa empresa teve dificuldades para equilibrar o tempo despendido nas atividades próprias com as atividades da rede.	1	2	3	4	5	6
57. A opção de efetuar acordos com fornecedores ficou limitada aos acordos efetuados na rede.	1	2	3	4	5	6
58. Eu deixei de exercer um controle mais rígido nas atividades da minha empresa por estar na rede.	1	2	3	4	5	6
59. Eu tive que diminuir o tempo empreendido na minha empresa por estar na rede.	1	2	3	4	5	6
60. Participar das atividades conjuntas da rede fazia eu perder muito tempo.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Falta de Geração de valor e inovação	N. de ITENS: 5 itens					
61. Dentro da rede haviam oportunidades específicas para discutir sobre como gerar inovações.	1	2	3	4	5	6
62. Com a participação na rede introduzimos novas práticas de trabalho que melhoraram o funcionamento da empresa.	1	2	3	4	5	6

63. Com a participação na rede introduzimos inovações em produtos, serviços ou práticas de trabalho, no meu negócio.	1	2	3	4	5	6
64. Houve geração de valor à minha empresa pela participação na rede.	1	2	3	4	5	6
65. A geração de valor para as empresas era um aspecto de relevante preocupação na rede.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Imediatismo e ganhos de curto prazo	N. de ITENS: 5 itens					
66. Minha empresa não obteve ganhos de curto prazo, o que está relacionado com a minha saída da rede.	1	2	3	4	5	6
67. Os ganhos imediatos obtidos pela participação da rede foram pequenos e não compensavam minha permanência na rede.	1	2	3	4	5	6
68. Eu acho que as redes deveriam gerar benefícios mais rapidamente.	1	2	3	4	5	6
69. Minha expectativa era ter ganhado um retorno mais rapidamente por estar na rede.	1	2	3	4	5	6
70. A rede gerava baixo retorno de curto prazo, o que me desanimou.	1	2	3	4	5	6
VARIÁVEL: Individualismo dos Integrantes	N. de ITENS: 5 itens					
71. Eu acredito no associativismo como forma das empresas se manterem no mercado.	1	2	3	4	5	6
72. Estar em rede gera inúmeras vantagens aos seus integrantes.	1	2	3	4	5	6
73. As empresas integrantes da rede privilegiavam seus próprios interesses em detrimento dos interesses de outros.	1	2	3	4	5	6
74. Muitas vezes, o individualismo dos integrantes (pensarem somente em si próprios) era possível de ser visualizado.	1	2	3	4	5	6
75. Eu pensava no grupo, mesmo em detrimento do meu interesse individual.	1	2	3	4	5	6
DIMENSÃO: Governança das redes						
76. Na rede o funcionamento de todas as atividades e responsabilidades estava claramente definido em documentos.	1	2	3	4	5	6
77. A rede controlava com rigor o comportamento ético da minha empresa na relação com outros associados, fornecedores e clientes.	1	2	3	4	5	6
78. A rede oferecia incentivos, benefícios ou bônus para as empresas que participavam das atividades programadas e ações propostas.	1	2	3	4	5	6
79. Minha empresa podia consultar livremente documentos (estatutos, regimentos, relatórios) para saber como devíamos proceder em relação às atividades da rede.	1	2	3	4	5	6
80. A rede controlava rigorosamente se os associados estavam cumprindo com as regras estabelecidas.	1	2	3	4	5	6
QUESTÕES FINAIS						

81. Quais as principais razões que fizeram a sua empresa deixar a rede? Por que?

a) _____

b) _____

c) _____

82. Em relação a sua rede que você participou, qual o teu grau de satisfação com a associação? (Dê uma nota de 0 a 10).....