

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO**

Jonas Cardona Venturini

**DISCUTINDO FATORES DE DISSOLUÇÃO DE REDES
HORIZONTAIS DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

PORTO ALEGRE

2012

JONAS CARDONA VENTURINI

**DISCUTINDO FATORES DE DISSOLUÇÃO DE REDES
HORIZONTAIS DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof Dr. Eugenio Avila Pedrozo

PORTO ALEGRE

2012

JONAS CARDONA VENTURINI

**DISCUTINDO FATORES DE DISSOLUÇÃO DE REDES
HORIZONTAIS DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Esta tese de doutorado foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Doutor no curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 27 de julho de 2012.

Prof^ª. Dr^ª _Tania Nunes da Silva
Coordenador(a) do Curso

Apresentada à banca examinadora integrada pelos professor(as)

Prof. Dr Antônio Domingos Padula
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira
Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dr Charles Kirschbaum
INSPER/SP

Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus pela minha vida. Deus, obrigado por viver tudo isso nesse plano. Eu só agradeço por tudo todos os dias da minha vida por tudo o que tenho e que estou realizando. Obrigado DEUS.

Compor uma tese envolve um trabalho árduo e de comprometimento por parte do seu autor. É crível que envolve perdas e ganhos. Muitas vezes, abdica-se da vida pessoal em prol de um projeto profissional e de vida maior. Isso foi o que representou essa tese em minha vida. Perder o meu pai no decorrer desse percurso não foi fácil. Terminar um relacionamento de 12 anos e meio também não. Mas me pergunto, por quê persistir? O que a vida me reserva? Essa é realmente a minha missão? Diante desses questionamentos, uma certeza me vem a mente: a certeza que tenho algo muito maior a realizar. Transmitir sempre uma mensagem positiva frente aos acontecimentos da vida. Nesse momento é o que penso e o quero externar a todos vocês.

Digo mais: quero dizer que é muito bom chegar até aqui. Que as pessoas que partiram ainda hoje contribuem de forma positiva na minha vida e que com certeza ainda apresentam um papel enorme no que sinto e no que quero transmitir profissionalmente e pessoalmente no resto de minha vida as outras pessoas das minhas relações.

Ao meu pai e meu irmão em *memorian* agradeço pelo apoio incondicional, mesmo que não presencial. A você pai, que nunca imaginava um filho formado, te dou um filho doutor. Beto meu irmão e anjo da guarda, tenho a plena convicção que você sempre esteve comigo em todos momentos da minha vida.

A minha mãe reservo o melhor. Com certeza os frutos mais positivos desse trabalho são seus. O que aqui é exposto é decorrente de todo o seu esforço em eu ser uma pessoa melhor, de valor e de constância nesse plano em que vivo. Para você mãe, dedico esta Tese e todos os louros a serem colhidos no decorrer dessa jornada que virá pela frente.

A minha família que sempre compreendeu e entendeu a minha ausência. Obrigado aos meus irmãos e sobrinhos por tudo. Em especial ao meu irmão Fabiano, minha irmã Fátima, meu cunhado/amigo/irmão/pai Carlos e minha sobrinha Thaís. Amo vocês!

Ao meu orientador Professor Dr. Eugenio Avila Pedrozo, por todo auxílio e compreensão no decorrer dessa Tese. Lhe agradeço profundamente por tudo que aprendi no decorrer desse percurso.

Aos meus amigos de longa data quero lhes render os meus mais sinceros agradecimentos. Um agradecimento mais que especial ao Professor Walter Meucci Nique. Grande amigo que fiz e que faço questão de cultivar a nossa amizade todos os dias.

Aos meus inúmeros amigos durante o curso de doutorado na UFRGS, em especial: Alisson (Biba) e Adri; Mari Deiwes e Gilson e Gustavo Dalmarco e Mariana. Também meu registro especial ao amigo e irmão Marcelo Noetzold.

A minha amiga e colega Professora Claudia Salles pela amizade e pelo apoio. Aos meus amigos de Santa Maria/FAMES: Andréa Reginatto, Thiago Kader (Titi) e Luiz Carlos Pistóia de Oliveira (Véio). Meu muito obrigado por tudo pessoal. Vocês são fantásticos.

Aos meus amigos e parceiros de trabalho Mateus Nagel e Alexander Cramer por todo o suporte e auxílio na construção do trabalho.

Ao grande amigo e ex-orientador Breno Augusto Diniz Pereira. Meu muito obrigado por tudo Brenão. Você é um amigo ímpar em minha vida e um grande pesquisador e profissional que me espelho todos os dias.

Aos professor que compõem a banca: Professor Padula e Professor Charles. Muito obrigado por todas as contribuições que tanto me auxiliaram no decorrer dessa construção.

A todos os meus ex-alunos. Muito obrigado pelo aprendizado constante e maravilhoso.

Por fim, deixo aqui o meu registro aos que não consegui nominar, mas que gostaria de reconhecer o meu agradecimento. Aqui fica o meu mais profundo agradecimento e respeito a todos.

RESUMO

VENTURINI, Jonas Cardona. **Discutindo Fatores de Dissolução das Redes Horizontais de Empresas**. 2012. 325 p.

A globalização dos mercados tem trazido oportunidades e ameaças para as empresas, independentes de seu porte. Assim sendo, a competição empresarial no âmbito global ampliou-se de maneira expressiva nos últimos anos. Antes, competir significava lutar contra adversários que deveriam ser derrotados ou eliminados. Hoje pode-se trabalhar de maneira mais cooperativa as ações estratégicas organizacionais. Nesse sentido, os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais tem surgido no sentido de sustentar a referida concepção mais cooperativa do processo estratégico das organizações. Assim, esse estudo alinha sobre a análise das redes horizontais de empresas, especificamente as redes pertencentes ao Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Sobre as redes horizontais de empresas, os estudos têm sido alinhados principalmente no que se refere aos fatores promotores do processo de cooperação, bem como estruturação da gestão e da governança e sobre o término das redes de empresas. Contudo, pouco tem sido estudo sobre o processo de dissolução das redes de empresas. Nessa linha de raciocínio, a presente tese tem como objetivo geral propor um *framework* para a análise da dissolução das redes horizontais de empresas. Para tanto trabalhou-se com 4 lentes teóricas na base teórica: o arcabouço da sociologia, da sociologia econômica, da economia e da gestão/estratégia. Os procedimentos metodológicos indicam um tipo de pesquisa exploratório/descritivo, sendo que os referidos procedimentos utilizados foram pautados em 2 etapas, na qual foi realizada uma análise multinível, com 32 entrevistas em profundidade com um roteiro semiestruturado numa etapa exploratória/qualitativa que teve como respondentes (*experts* teóricos, *experts* práticos, ex-governadores, ex-consultores e ex-presidentes das redes de empresas que se dissolvera). A técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo para a etapa qualitativa. Ainda, a aplicação de questionários (com escalas de mensuração nominais, ordinais e intervalares) em uma *survey* descritiva/quantitativa na qual contou com 43 respondentes que eram ex-membros das redes horizontais de empresas. A técnica de análise dos dados na quantitativa foi a estatística, na qual utilizou-se a estatística descritiva e a estatística não-paramétrica. Os principais resultados indicam que as redes de empresas se dissolvem principalmente em decorrência da falta de acompanhamento do Programa Redes de Cooperação a partir da figura do consultor e alinhado ao fato das trocas de governo no Estado do Rio Grande do Sul fazer com que o Programa tenha pausas que são cruciais para a continuidade dos referidos relacionamentos interorganizacionais.

Palavras-chave: Relacionamentos Interorganizacionais; Redes Horizontais de Empresas e Dissolução das Redes de Empresas.

ABSTRACT

VENTURINI, Jonas Cardona. **Discussing Factors Dissolution of Horizontal Networks Company.** 2012. 328 p.

The globalization of markets has brought opportunities and threats for companies, independent of their size. Thus, competition in the global business has expanded so significantly in recent years. Before, meant to compete against opponents that fight should be defeated or eliminated. Today one can work more cooperative organizational strategic actions. In this sense, studies on interorganizational relationships has emerged in order to support that conception of the strategic cooperative organizations. Thus, this study aligns on the analysis of horizontal networks of companies, specifically those belonging to networks Networks Cooperation Program of the State Government of Rio Grande do Sul About horizontal networks of companies, studies have mainly been aligned with respect the factors that promote the cooperation process, and structuring of management and governance and on the completion of company networks. However, there has been little study on the process of dissolution of company networks. In this line of reasoning, this thesis aims to propose a general framework for analyzing the dissolution of horizontal networks of companies. For this we worked with four theoretical lenses on a theoretical basis: the framework of sociology, economic sociology, economics and management / strategy. The methodological procedures used indicate a multilevel analysis of 32 interviews with a semistructured script in an exploratory stage / qualitative respondents had the (theoretical experts, practical experts, former governors, former consultants and former presidents of company networks that dissolved). The technique of data analysis was content analysis for qualitative stage. Still, the questionnaires (at scales of measurement nominal, ordinal and interval) in a survey descriptive / quantitative in which had 43 respondents who were former members of horizontal networks of companies. The technique of data analysis was the quantitative statistics, in which we used descriptive statistics and non-parametric statistics. The main results indicate that networks of firms dissolve mainly due to the lack of monitoring of the program Cooperation Networks from the figure of the consultant and aligned to the fact that the trading of government in the State of Rio Grande do Sul to make the program has breaks are crucial to the continuity of such interorganizational relationships.

Keywords: Interorganizational Relationships, Horizontal Networks Business Networks and Dissolution of Companies.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Gênero dos respondentes	234
Gráfico 2	Idade média dos respondentes	235
Gráfico 3	Escolaridade dos respondentes	235
Gráfico 4	Tempo de existência da empresa	236
Gráfico 5	Tempo de permanência da empresa na rede	237
Gráfico 6	Satisfação com a direção da rede.....	237
Gráfico 7	Satisfação com a rede	238
Gráfico 8	Satisfação com o Programa Redes de Empresas e com Consultores	239
Gráfico 9	Exercício da presidência de Rede.....	239
Gráfico 10	Motivo da saída da presidência da Rede	240
Gráfico 11	Média de faturamento 1 ano antes de entrar na rede	240
Gráfico 12	Média de faturamento 1 ano depois de sair da rede	241
Gráfico 13	Número de colaboradores 1 ano antes de entrar na rede	242
Gráfico 14	Número de colaboradores 1 ano depois de sair da rede	242
Gráfico 15	Número de produtos comercializados 1 ano antes de entrar na rede.....	243
Gráfico 16	Número de produtos comercializados 1 ano depois de sair da rede.....	244
Gráfico 17	Lucratividade média da empresa 1 ano antes de entrar na rede	244
Gráfico 18	Lucratividade média da empresa 1 ano depois de sair da rede.....	245
Gráfico 19	Participação de mercado 1 ano antes de entrar na rede	245
Gráfico 20	Participação de mercado 1 ano depois de sair da rede	246

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	A cooperação enquanto base para a competitividade interorganizacional	29
Figura 2	Fundamentos teóricos de relacionamentos interorganizacionais.....	30
Figura 3	Classificação das redes interorganizacionais.....	32
Figura 4	<i>Framework</i> de Consolidação das Redes Horizontais	41
Figura 5	Custos da estrutura de governança e especificidade de ativos	48
Figura 6	Esquema da indução das formas de governança	50
Figura 7	Condicionantes da Vantagem Competitiva	57
Figura 8	Configurações institucionais associada com lógicas situacionais e ações estratégicas	64
Figura 9	Modelo de empresa entrada-transformação-saída	66
Figura 10	Empresa baseada no modelo de <i>stakeholders</i>	66
Figura 11	Rede baseada no modelo de <i>stakeholders</i>	69
Figura 12	Modelo integrativo de fracasso em alianças.....	82
Figura 13	Níveis de análise dos fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas	85
Figura 14	<i>Framework</i> para a dissolução de redes horizontais de empresas.....	86
Figura 15	Composição multi-nível da pesquisa.....	94
Figura 16	Desenho da pesquisa.....	104
Figura 17	Rede Empresarial baseada no modelo de <i>stakeholders</i>	151
Figura 18	Formação e dinâmica das redes interorganizacionais.....	181
Figura 19	Rede Empresarial baseada no modelo de <i>stakeholders</i>	184
Figura 20	Rede Empresarial baseada no modelo de <i>stakeholders</i>	211
Figura 21	Avaliação de desempenho de relações colaborativas	286
Figura 22	Rede baseada no modelo de <i>stakeholders</i> na presente pesquisa	293

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Linguagens de Relacionamentos Interorganizacionais utilizadas comumente...	29
Quadro 2	Políticas internacionais de fomento às rede de empresas	35
Quadro 3	Principais estudos/autores que deram sustentação teórica ao tópico.....	43
Quadro 4	Diferentes termos e definições sobre governança em redes de empresas	54
Quadro 5	Compreensão da gestão em redes de empresas por diferentes perspectivas teóricas	60
Quadro 6	Síntese das proposições desenvolvidas	83
Quadro 7	Pressupostos teóricos do <i>framework</i>	88
Quadro 8	Crenças básicas dos paradigmas investigativos alternativos – atualização.....	92
Quadro 9	Resumo dos procedimentos metodológicos da pesquisa.....	99
Quadro 10	Composição dos Coredes com o passar dos anos.....	110
Quadro 11	Principais contribuições dos <i>experts</i> teóricos.....	131
Quadro 12	Principais contribuições dos <i>experts</i> práticos.....	154
Quadro 13	Principais contribuições dos ex-governadores	162
Quadro 14	Perfil dos <i>Experts</i> Profissionais Pesquisados	164
Quadro 15	Principais contribuições dos ex-consultores.....	201
Quadro 16	Entrevistado e segmento da Rede pesquisada	203
Quadro 17	Principais contribuições dos ex-presidentes	232
Quadro 18	Síntese da resposta ao problema de pesquisa	282
Quadro 19	Síntese da resposta ao problema de pesquisa	288
Quadro 20	Síntese das proposições desenvolvidas para essa pesquisa	290
Quadro 21	Síntese das análises dos <i>stakeholders</i> pelos diferentes respondentes da pesquisa	293

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Resumo Estatístico do Estado Rio Grande do Sul.....	107
Tabela 2	Perfil dos <i>Experts</i> Acadêmicos Pesquisados	122
Tabela 3	Perfil dos <i>Experts</i> Profissionais Pesquisados	133
Tabela 4	Perfil dos Ex-governadores pesquisados	156
Tabela 5	A associação em rede permite aos empresários conhecer as pessoas importantes de outros segmentos, gerando assim um maior status social.....	247
Tabela 6	Quanto maior o número de empresas na rede, maior eram os custos de negociação e menor era a interação entre os membros	248
Tabela 7	O contato com os consultores da rede era o mesmo entre todos os participantes	248
Tabela 8	Sempre era o empresário dono da maior/melhor empresa é o diretor/presidente da rede	249
Tabela 9	Caso um membro não pudesse comparecer numa reunião, lhe era passado um <i>feedback</i> do que foi tratado.....	249
Tabela 10	Análise das decisões de compras, marketing e eventos para a rede	250
Tabela 11	Perfil de gestão das diretorias das redes	251
Tabela 12	As informações geradas pela rede eram repassadas de maneira igualitária entre os participantes	251
Tabela 13	Muitas empresas em rede, na busca da maximização de seus lucros, não agiram de forma cooperativa, mas sim de forma oportunista.....	252
Tabela 14	A confiança entre os membros da rede crescia a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um estava em jogo	253
Tabela 15	No início da entrada da empresa na rede a direção estabelece mecanismos de controles mais rígidos. No final da Rede muita coisa se perdia em termos de controle	253
Tabela 16	Quanto maior era confiança entre os membros da rede, menor eram os custos de negociação e de cumprimento dos contratos	254
Tabela 17	Na rede, havia empresas que geram mais benefícios provindos da rede do que outras	255
Tabela 18	A diretoria da rede tinha autonomia para tomar quaisquer decisões em meu nome	255
Tabela 19	O processo de sucessão na diretoria da rede era bem definido e participativo na hora da escolha da nova diretoria	256

Tabela 20	A participação em feiras e eventos do setor era oportunizada para todos os membros da rede.....	256
Tabela 21	Decisões tomadas isoladamente pela diretoria eram mais eficientes e rápidas	257
Tabela 22	A direção da rede incentiva à geração de novos conhecimentos, através da troca de ideias	257
Tabela 23	O contato com fornecedores era igual entre todos os membros da rede	258
Tabela 24	Os prêmios recebidos pelas compras da rede eram divididos entre todos os membros da rede.....	258
Tabela 25	Os mecanismos de controle eram necessários para impedir as ações oportunistas de alguns membros.....	259
Tabela 26	Os fornecedores mantinham uma relação de amizade com a diretoria da rede	260
Tabela 27	Na rede, a diretoria prestava conta de tudo que era comprado e interagido com os fornecedores e clientes	260
Tabela 28	Confraternizações entre os membros.....	261
Tabela 29	As empresas que compõem a direção da rede tendiam a ganhar mais que as demais empresas integrantes	262
Tabela 30	Os fornecedores tinham interesse em acabar com a rede	262
Tabela 31	Confiava seguramente na direção da rede	263
Tabela 32	Na rede, os objetivos dos membros parceiros eram divergentes, havendo preocupação com possíveis empresas oportunistas	264
Tabela 33	A direção da rede trabalhava visando que os ganhos dos membros fossem similares	264
Tabela 34	falta transparência entre os membros foi o principal fator para que as redes terminassem	265
Tabela 35	Todas as informações eram repassadas por e-mail ou fax, o que facilitava a comunicação entre os membros.....	266
Tabela 36	As decisões em rede eram sempre tomadas através da cooperação, consenso e coerência de propósitos	266
Tabela 37	O conflito era sempre visto como fator inibidor para o crescimento da Rede .	267
Tabela 38	Na rede, o grau de desconfiança entre os participantes era tamanho que foi um dos fatores que levaram ao término da Rede.....	267
Tabela 39	Na rede havia “grupinhos seletos” entre os participantes.....	268
Tabela 40	A confiança entre os membros foi sendo desgastada com o tempo	268

Tabela 41	A falta de acompanhamento do consultor era um problema e auxiliou para o término da rede	269
Tabela 42	Na rede, as empresas tinham capacidades e conhecimentos muito diferentes .	269
Tabela 43	Prêmios recebidos de fornecedores eram práticas usuais da rede	270
Tabela 44	De uma maneira geral, acredito que as informações eram proporcionadas de maneira desigual para os membros da Rede.....	271
Tabela 45	A diretoria colocava o lucro em primeiro lugar para a condução da Rede	271
Tabela 46	A diretoria não tentava sanar os problemas de relacionamentos que vinham ocorrendo entre os membros.....	272
Tabela 47	Ações oportunistas eram toleradas pela diretoria	272
Tabela 48	Os conflitos geralmente eram ocasionados pela falta de comunicação entre os membros	273
Tabela 49	O poder de barganha proporcionado aos membros era um reflexo do trabalho da atual direção.....	274
Tabela 50	Os descumprimentos de prazos de entrega de produtos eram frequentes na Rede	274
Tabela 51	Os prêmios que recebia dos fornecedores eram de produtos que não comprava com a Rede.....	275
Tabela 52	Teste de Inferência Não-Paramétrica a partir do Teste Chi-quadrado	277
Tabela 53	Teste de diferença de médias não-paramétrico Mann-Whitney para homens e mulheres	280
Tabela 54	Teste de diferença de médias não-paramétrico Mann-Whitney para quem foi presidentes e quem não foi presidente das Redes.....	281
Tabela 55	Teste de diferença de médias não-paramétrico Mann-Whitney pareado para dois momentos da Rede.....	281

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMÁTICA DO ESTUDO	19
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	22
1.4 ESTRUTURA DA TESE	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS PARA AS REDES DE EMPRESAS: DEFINIÇÕES, SUA FORMAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO.....	27
2.2 GESTÃO EM REDES DE EMPRESAS: A COMPREENSÃO POR DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS	44
2.2.1 Gestão em Redes Sociais	44
2.2.2 Gestão em Redes Econômicas.....	47
2.2.3 Gestão em Redes Sociais Econômicas	51
2.2.4 Gestão em Redes Organizacionais/Estratégicas	55
2.3 FATORES DE DISSOLUÇÃO EM REDES DE EMPRESAS	62
2.3.1 Um Olhar Exógeno: uma Análise sobre os Stakeholders	62
2.3.2 Um Olhar Endógeno: Fatores que levam a Dissolução das Redes de Empresas	72
2.4 A PROPOSIÇÃO DE UM <i>FRAMEWORK</i> SOBRE OS FATORES DE DISSOLUÇÃO DE REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS	84
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	90
3.1 A POSTURA EPISTEMOLÓGICA ADOTADA: O PARADIGMA PÓS-POSITIVISTA	90
3.2 ESCOLHA DO OBJETO DE PESQUISA.....	93
3.3 MÉTODO DA PESQUISA	95
3.3.1 Procedimentos e Caracterização da Pesquisa	96
3.4 RESPONDENTES DA PESQUISA.....	96
3.5 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS.....	97
3.6 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO	99

3.6.1 Teste de Normalidade Relativo à Pesquisa <i>Survey</i> com Ex-membros das Redes de Empresas que se Dissolveram.....	100
3.6.2 Análise de Confiabilidade (<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>)	100
3.7 TESTE PILOTO	101
3.8 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	101
3.9 RESUMO DAS ETAPAS DA PESQUISA	103
3.10 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO	105
4 RESULTADOS DA PESQUISA	106
4.1 O ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	106
4.1.1 Os Coredes do Estado do Rio Grande do Sul	109
4.2 O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	112
4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS <i>EXPERTS</i> ACADÊMICOS COM RELAÇÃO AO TEMA REDES DE EMPRESAS	121
4.4 ANÁLISE DOS <i>EXPERTS</i> PROFISSIONAIS EX-DIRETORES DA SEDAI.....	132
4.5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS EX-GOVERNADORES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	156
4.5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS EX-CONSULTORES DAS REDES QUE SE DISSOLVERAM.....	163
4.6 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS EX-PRESIDENTES DAS REDES QUE SE DISSOLVERAM.....	202
4.7 ANÁLISE DA PESQUISA <i>SURVEY</i> REALIZADA COM OS EX-MEMBROS DAS REDES DE EMPRESAS QUE SE DISSOLVERAM	233
4.7.1 Análise Descritiva dos Dados da Pesquisa <i>Survey</i>	234
4.7.1 Análise dos Testes Não-paramétricos dos Dados da Pesquisa <i>Survey</i>	275
4.8 ANÁLISE IMBRICADA DA PESQUISA PELA ÓTICA DOS DIFERENTES RESPONDENTES	282
5 CONCLUSÃO.....	296
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	302
APÊNDICE I: Roteiro de Entrevista com os <i>Experts</i> Acadêmicos das Redes.....	315
APÊNDICE II: Roteiro de Entrevista com os <i>Experts</i> Ex-Diretores da Sedai	316
APÊNDICE III: Roteiro de Entrevista com os Ex-governadores.....	317
APÊNDICE IV: Roteiro de Entrevista com os Ex-Consultores das Redes que se Dissolveram	318

APÊNDICE V: Roteiro de Entrevista com os Ex-Presidentes das Redes	319
APÊNDICE VI: Questionário aplicado com os ex-membros na etapa descritiva.....	320

1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados tem trazido oportunidades e ameaças para as empresas, independentes de seu porte. Assim sendo, a competição empresarial no âmbito global ampliou-se de maneira expressiva nos últimos anos. Na visão de Begnis, Pedrozo e Estivalet (2005), por muito tempo a competição dominou o comportamento das firmas e não só representou o combustível para a prática da gestão estratégica como também estimulou a maioria dos ensaios acadêmicos no campo da estratégia. Competir significava lutar contra adversários que deveriam ser derrotados ou eliminados.

A colaboração emerge como uma alternativa de enfrentamento dessa competição e resulta da percepção de que, através do estabelecimento de relações interorganizacionais, é possível obter ou desenvolver os recursos e competências necessárias à competição (EBERS, 1999), superando os limites anteriormente referidos. O processo de formação da cooperação é marcado, principalmente, por quatro lentes de análises, que são a teoria econômica, a teoria sociológica, a sociologia econômica e a abordagem organizacional que versa mais no campo da estratégia.

Independentemente da corrente teórica, a criação de relacionamentos interorganizacionais passa pelo processo de formação da cooperação como forma de análise entre as organizações que participam dos diferentes relacionamentos. Sendo que tais relacionamentos em sua essência referem-se à interação entre organizações e tem a prerrogativa de criar valor para as empresas que se comprometem a fazer parte desses relacionamentos (CROPPER *et al.*, 2008). Ainda, o surgimento dos relacionamentos interorganizacionais tem sido alvo de estudos pela academia e emergindo como alternativa para se firmar no ambiente competitivo. Especificamente os referidos relacionamentos mais relevantes denotam para as *joint ventures*, *clusters*, alianças estratégicas, cadeias produtivas, *Filières*, arranjos produtivos locais e redes de empresas.

Verschoore (2003) corrobora com a discussão ao afirmar que à medida que as pequenas empresas não conseguem competirem isoladas (...) e as grandes estruturas não apresentam soluções satisfatórias para lidar com a complexidade econômica atual, as redes interorganizacionais ocupam um papel alternativo com a importância crescente para as necessidades das atividades produtivas do presente e, com maior proeminência para o futuro. Miles e Snow (1986), num momento passado, haviam declarado que para lidar com esse amplo conjunto de exigências competitivas, a alternativa organizacional que desponta, desde

o último quartil do século passado, é a união de um conjunto de empresas na forma de redes de empresas.

Posteriormente, Nohria e Eccles (1992) apontaram três razões para o aumento do interesse no tema “redes de empresas”: **a)** a emergência da “nova competição” como está ocorrendo nos distritos industriais italianos e no Vale do Silício. Se o “velho” modelo de organização era a grande firma hierárquica, o modelo da organização considerada característica da “nova competição é a rede de inter-relações laterais intra e inter-firmas; **b)** o surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) tem tornado possível uma maior capacidade de inter-relações entre firmas dispersas; e **c)** a consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica, não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandindo para uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Para a presente pesquisa, o motivo pelo qual se optou pela reflexão acerca das redes horizontais centra-se nos achados de Balestrin, Verschoore e Reyes (2008). Esses autores indicam em seu trabalho que os estudos em redes no Brasil focalizam mais intensamente as redes horizontais, formadas por organizações de um mesmo elo da cadeia produtiva, do que as redes verticais, que agrupam organizações em diferentes posições na cadeia. Castells (1996) afirma que afim de assimilar os benefícios da flexibilidade da rede, a própria empresa teve que se converter em uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna. A principal mudança pode ser definida como a passagem da burocracia vertical à empresa horizontal, (CASTELLS, 1996).

Ainda, além de compreender o conceito das redes e as razões que levam a um interesse maior sobre a temática das redes de empresas, é importante denotar que invariavelmente essas redes são organizações que merecem destaque na sociedade em que atuam. A teoria dos *stakeholders* aponta que são indivíduos ou grupos que dependem da organização para alcançar suas metas (JOHNSON e SCHOLLES, 1997) e dos quais a empresa também depende para funcionar. Dessa forma, reflete-se essa afirmação acerca das redes de empresas, destacando que as mesmas recebem influências de outros agentes envolvidos (partes interessadas, ou simplesmente, *stakeholders*) na sociedade, ou seja, nos seus relacionamentos com os parceiros.

Nesse tocante, um questionamento que emerge é: quando é que esses grupos interessados (*stakeholders*) tomam medidas que influenciam a organização focal? Inquietudes presentes na literatura e até o momento pouco retratadas no âmbito das redes de empresas. Hennart (2008) aponta que este ambiente competitivo requer novas formas organizacionais que diferem da dicotomia fazer ou comprar. Para manterem-se competitivas as organizações

tem cada vez mais optado por buscar ou desenvolver junto a outras organizações os recursos e as competências necessárias para acompanhar as mudanças ambientais e as interações das empresas com seus *stakeholders* (NOOTEBOOM, 2008). Frente ao que vem sendo destacado sobre os *stakeholders*, é importante destacar que a presente tese tem o intuito de compreender o papel dos diferentes *stakeholders* nas redes de empresas e quais as principais influências que exercem sobre as referidas redes.

Nesta linha, Pouloudi e Whitley (1996) destacam que as organizações utilizam cada vez mais uma ampla variedade de estratégias para influenciar as ações das empresas. Gerenciar a relação entre a organização, o seu ambiente e as partes interessadas, significa a própria sobrevivência das organizações (BANNER e GAGNÉ, 1995). O aconselhado é entender as necessidades do ambiente de forma ampla, incluindo a sociedade como um todo.

Partindo para um entendimento maior do ambiente, o surgimento de um grande número de redes associativas de pequenas e médias empresas na região Sul do Brasil na forma de redes horizontais principalmente, acabou se transformando em objeto de estudo pelas instituições acadêmicas locais (VERSCHOORE, 2004). Contudo, o processo de manutenção das redes horizontais que tem se proliferado no Brasil é velado por questões de ordem complexa, salientando a questão da complexidade defendida por Morin (2000), bem como as questões de complexidade gerencial apontada por Park e Ungson (2001). Corroborando com essa discussão de natureza complexa, Job (2003) defende que nas últimas décadas, estudiosos têm procurado conhecer cada vez mais os diversos aspectos do ser humano para lidar com incertezas e complexidades. Guth, Schmittberger e Schwarz (1982) indicam que as formas com que os agentes negociam, executam e modificam suas estratégias organizacionais influenciam, decisivamente, em como as partes julgam o equilíbrio e a eficiência da cooperação.

Diante do discutido até o momento e delimitando bem a proposta de pesquisa, ratifica-se que esta pesquisa residirá nas Redes de Empresas com uma tipologia horizontal, caracterizado pela cooperação de um conjunto de empresas com relações simétricas de poder, sem a coordenação de uma empresa central. Para tanto, uma elucidação do problema de pesquisa faz-se necessária e pertinente.

1.1 PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

A partir da década de 90, ocorreu um expressivo desenvolvimento de estudos sobre cooperação interorganizacional. Entretanto, a maioria dos trabalhos tem se focado nos motivos pelos quais as empresas cooperam e nos benefícios que elas obtêm através da cooperação. Para Oliver e Ebers (1998) existe um grande número de estudos sobre os benefícios da cooperação interorganizacional.

As mudanças pelas quais passa a economia brasileira, provocada pela integração do país numa economia global, têm exigido das empresas grande esforço de adaptação. Além disso, ainda há uma série de contingências críticas para a formação de relações interorganizacionais (OLIVER, 1990), as quais estimulam a criação de diferentes formas de estruturação. Assim, as diversas estruturas interorganizacionais são oriundas da conjunção dos objetivos individuais dos agentes envolvidos na cooperação. No caso das micro, pequenas e médias empresas, a insuficiência de recursos financeiros, além de outros fatores, impedem as mesmas de encararem as políticas de inovação somente através de suas competências internas (PEREIRA, 2005). As dificuldades de criar novos produtos e serviços, alcançar mercados e ter acesso a conhecimentos específicos, faz com que os empresários percebam que competir sozinho é cada vez mais difícil.

Contudo, é relevante dar o devido destaque que tais estudos causam, visto que passam à impressão que essa forma organizacional inevitavelmente gera benefícios aos seus participantes, o que nem sempre pode representar a verdade. Pode ser que a academia ainda não tenha dada a devida atenção aos fatores que levam as dificuldades na condução das redes de empresas, o que pode até acarretar no seu encerramento. Neste sentido, Sydow e Milward (2003) reforçam que existem altas taxas de insucesso de relacionamentos interorganizacionais, sendo que muitas empresas são excessivamente otimistas quanto aos benefícios da cooperação.

Para reforçar essa posição teórica, Hakansson e Snehota (1995) apontam que há uma falta de estudos sobre problemas, dificuldades, términos, fracassos/insucessos ou dissoluções dos relacionamentos interorganizacionais. É importante salientar que na presente pesquisa optou-se pela nomenclatura dissolução ao invés de terminou ou insucesso. Isso se deve ao fato de o termo insucesso poder suscitar um viés negativo por parte do pesquisador, o que não corresponde. Dessa maneira, optou-se por um termo mais brando, ou seja, a dissolução. Na visão Hakansson e Snehota (1995), a cooperação envolve custos e gera problemas que exigem atenção, trazendo consigo dificuldades que são o outro lado dos potenciais benefícios que

oferecem. No entanto, mesmo a inexistência de rivalidade e a existência de forte complementaridade econômica e estratégica dos participantes não garantem o sucesso da cooperação. Park e Ungson (2001) analisando alianças estratégicas advogam que muitos estudos tem apontado o processo de dissolução de alianças estratégicas como sendo simplesmente um fenômeno de insucesso desses relacionamentos.

Talvez a reflexão dos autores seja pertinente no que diz respeito à continuidade da existência das empresas que estavam envolvidas em tal aliança, ou seja, a aliança pode se dissolver, mas as empresas continuam a atuar individualmente no mercado. O processo de dissolução também pode acontecer porque a cooperação demanda grandes esforços de coordenação, gerando complexidade gerencial e incerteza. Além disso, uma razão para o desapontamento de muitas empresas com os diferentes relacionamentos interorganizacionais deve-se à falta de compreensão sobre a dinâmica de tais relacionamentos. As empresas falham em não reconhecer a existência de processos assimétricos (assimetria de informações, de incentivos (benefícios) e de poder), tampouco buscando as razões para tais processos e em buscar soluções para esses desvios de comportamento por parte dos membros. Esses tipos de problemas, inevitavelmente tendem a surgir à medida que os relacionamentos interorganizacionais evoluem.

Identificar os principais fatores que levam à decisão das empresas de dissolverem as redes ao qual pertencem pode ser uma alternativa de minimizar os problemas que surgem no decorrer dessa trajetória e que impossibilitam o alcance dos objetivos estipulados, visando com isso também o término de uma rede. Para tanto, estabeleceu-se um mapeamento inicial junto às bases da SEDAI (Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais) e pode-se perceber que existe um número considerável de redes que terminaram as suas atividades cooperativas. Especificamente 44 redes de empresas de um total de mais de 220 redes de empresas que participavam do Programa Redes de Cooperação da SEDAI, contemplando aproximadamente 600 empresas, não atuam mais conjuntamente. Diante disso, destaca-se nesse momento da discussão que o foco do estudo recairá tanto nas redes como nas empresas que compõem a rede como objeto de análise a ser estudado.

No que tange a consecução dessa pesquisa, é relevante destacar que o modelo utilizado pela SEDAI - RS para promover as redes de empresas, emprega uma metodologia que projeta horizontais simétricas, ou seja, todos os agentes participam igualmente dos processos e interações das redes. Diante disso, faz-se necessário o entendimento das formas de relacionamentos horizontais, dada à problemática do atraso tecnológico, da escassez de

recursos e das dificuldades de acesso ao crédito dessas organizações (FARIAS FILHO; CASTANHA; PORTO, 1999).

O Programa proposto pela SEDAI possui abrangência estadual, sendo executado regionalmente de forma articulada com as Universidades. No intuito de consolidar as redes horizontais de empresas, capacitam-se os gestores, abre-se espaço para troca de informações entre os empresários e oportuniza-se a articulação entre as empresas, estimulando-se negócios, parcerias e alianças. Mas afinal, se o Estado consegue tantos casos de sucesso, por que algumas dessas redes de empresas se dissolvem? Quais são os fatores que podem contribuir para que as empresas desistam de cooperar e ocorra a dissolução das redes horizontais de empresas?

Frente ao exposto e baseado nessa lacuna apresentada pela literatura, de que ainda não se tem claramente definido quais são os principais fatores que levam a dissolução das redes simétricas de empresas, o presente projeto tem como tema o fenômeno da dissolução interorganizacional, com foco específico no término das atividades cooperativas em redes horizontais de empresas por parte de seus atores. Dessa forma, apresenta como questão ou problema de pesquisa a seguinte pergunta:

“Quais são os principais fatores que levam a dissolução das redes horizontais simétricas de empresas?”

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Neste tópico serão explanados os objetivos da presente pesquisa, partindo do objetivo geral e a seguir explicitando os objetivos específicos do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um *framework* para a análise da dissolução das redes horizontais simétricas de empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar os principais fatores que levam a dissolução das redes horizontais simétricas de empresas no Estado do Rio Grande do Sul;
- Analisar as características das empresas e das redes que se dissolveram;
- Analisar o ambiente sócio-econômico na qual estão inseridas as empresas que pertenciam às redes de empresas que se dissolveram;
- Identificar quais são os agentes (*Stakeholders*) que perdem com a formação das redes horizontais de empresas;

A partir da apresentação do problema de pesquisa, bem como de seus objetivos, parte-se para a indicação da justificativa.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

De acordo com Marcon e Moinet (2000), no campo de estudos de relacionamentos interorganizacionais identifica-se na literatura uma predominância e hegemonia de estudos e pesquisas sobre *joint-ventures*, cadeias produtivas, *clusters*, alianças estratégicas entre grandes empresas. Outras formas de relacionamentos interorganizacionais como é o caso das redes de empresas, compostas principalmente por micro, pequenas e médias empresas tiveram pouco espaço e reflexão. Corroboram Dyer e Singh (1998) ao apontar que nos últimos anos está se percebendo o aumento de estudos sobre a temática que aborda as relações interorganizacionais.

Diversas correntes científicas, como a economia industrial, o marketing, a sociologia organizacional, as teorias dos jogos, da dependência de recursos, da ecologia populacional e a institucional entre outras, vem empregando seus esforços para o entendimento das complexas relações entre organizações. O preceito básico dessas correntes científicas indica que as organizações que combinam seus recursos e cooperam podem realizar uma superior vantagem sobre os seus competidores (DYER e SINGH, 1998).

No que se refere à justificativa sobre as escolhas teóricas para sustentar teoricamente o problema de pesquisa e os objetivos, a presente pesquisa teve embasamento a partir de 4 pilares teóricos: a corrente sociológica, a sociologia econômica, a econômica e, por fim, mas

não menos importante a estratégica organizacional. Para esta tese, o foco recai sobre a lente teórica estratégica organizacional.

A temática da dissolução do processo cooperativo em relacionamentos interorganizacionais é algo ainda pouco debatido no âmbito acadêmico. O mais próximo que se pode visualizar na literatura estudada até o momento foi à teoria da agência relacionada com a Economia dos Custos de Transação, com abordagens em pequenas empresas, como foi explanado nos estudos de Hutchinson (1999), bem como os estudos que discutem a dissolução e os fatores principais que levam ao encerramento de alianças estratégicas retratado por Park e Ungson (2001). Neste último estudo os autores descrevem que não há uma perspectiva teórica integrada que seja capaz de explicar o fracasso em alianças estratégicas.

Incutido no que vem sendo discutido, Polidoro Júnior, Ahuja e Mitchell (2009) descrevem que as estruturas de redes e de alianças estratégicas têm criado duas situações potenciais para esses tipos de relacionamentos interorganizacionais: benefícios estratégicos e riscos potenciais para suas atividades cooperativas. No que se referem os riscos potenciais e alicerçando num tipo específico de relacionamento interorganizational que são as redes de empresas, até onde pode ser revisado nas bases científicas não foi encontrado na literatura um estudo que identificasse e analisasse os principais fatores que levam as redes de empresas a dissolverem o processo cooperativo, ou seja, que fazem com que a rede encerre as suas atividades. Conforme citado em outra oportunidade nesse estudo, autores como Hakansson e Snehota (1995) destacam a emergência de investigação desse tema.

Corroborando com a discussão estabelecida, Frooman (2010) destaca que as empresas existem em um ambiente complexo e interativo. Sendo que uma parte substancial da análise do comportamento das empresas nesse ambiente necessita ser compreendido a partir das interações com os seus *stakeholders*. Ainda na visão de Frooman (2010), a emergência da análise do comportamento desses *stakeholders* tem sido compreendida no âmbito teórico dos relacionamentos interorganizacionais a partir da teoria da agência, teoria da dependência dos recursos e teoria institucional. Contudo, para Frooman (2010) ao se levar em conta a abordagem estratégica organizacional a contribuição dos *stakeholders* tem sido trabalhada pobremente no âmbito teórico. Com a contribuição e Frooman (2010) justifica-se que a presente tese busca investigar a influência dos *stakeholders* no processo de dissolução das redes de empresas.

Assim sendo, este estudo contemplou as empresas que compunham as redes horizontais simétricas de empresas no Estado do Rio Grande do Sul, na qual há várias iniciativas em relação à formação desse tipo de relacionamento. Ao exemplo de redes de

indústria, comércio varejista e serviços no qual o Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul auxiliou na formação, o qual reúne empresas em uma rede juridicamente estabelecida.

A partir da constituição do Programa Redes de Cooperação da SEDAI no ano 2000, o programa vem implementando com certo grau de sucesso a cultura das redes de micro, pequenas e médias empresas. Apesar disso, no final do primeiro ano do programa, 7 redes foram formadas. Passados cinco anos, esse número passou para 120 redes de cooperação em todo o estado, ao final de 2007 mais de 130 Redes haviam sido lançadas contendo um número de aproximadamente 3000 empresas trabalhando sobre a égide da cooperação.

Ainda, o Programa do Estado do Rio Grande do Sul Redes de Cooperação, através da Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (SESAMPE), (2012), aponta que no somatório de atividades desde seu início no ano 2000, o Programa constituiu e apoiou mais de 220 redes de cooperação, com um total de 4.700 empresas integradas, gerando e/ou mantendo mais de 61.100 postos de trabalho diretos e alcançando em conjunto um faturamento anual superior a R\$ 5.000.000,00.

A presente pesquisa visa contribuir para melhorias nos processos cooperativos em redes de empresas. Possibilitando também que outros relacionamentos interorganizacionais tenham parâmetros claros sobre alguns dos fatores que podem acarretar dificuldades nas parcerias estabelecidas a partir da cooperação.

Ainda de acordo com o que vem sendo estabelecido nessa discussão, possibilita ao governo do Estado do Rio Grande do Sul uma informação pertinente sobre a metodologia do Programa Redes de Cooperação, como ele vem sendo percebido pelas empresas que compunham tal Programa e também quais as principais dificuldades que estão ocorrendo para a continuidade dos processos cooperativos em Rede. Ademais, de acordo com a SESAMPE (2012) o governo do Estado do RS tem um custo de aproximadamente R\$ 35.000,00 para lançar uma rede de empresa. Sendo que tal custo sai dos cofres públicos e quem paga é o contribuinte. Acredita-se portanto, que essa pesquisa pode fornecer subsídios para a melhoria das ações do Programa Redes de Cooperação junto as redes de empresas com vistas a tornar o Programa e conseqüentemente as redes de empresas mais sólidas.

Por fim, o próximo tópico discorre sobre a estrutura do projeto.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Para uma melhor estruturação desse projeto, o mesmo foi organizado em três tópicos principais da seguinte forma: a seção introdutória, contendo os aspectos introdutórios da pesquisa, a problemática da pesquisa e o problema de pesquisa, os objetivos da pesquisa, o geral e os específicos e por fim, a justificativa.

A segunda seção apresenta um entendimento sobre redes de empresas, a partir de definições, sua formação, estruturação, a gestão em redes por diferentes perspectivas teóricas e uma análise da resiliência. Posteriormente no capítulo 2, duas construções são para explicar os principais fatores de dissolução das redes a partir de uma análise sobre a teoria dos *stakeholders* e posteriormente uma análise no que se refere aos relacionamentos entre os parceiros no âmbito das redes de empresas horizontais. Por fim, no último tópico do capítulo 2 apresenta-se a construção de um *framework*.

A terceira seção aborda os aspectos metodológicos propostos para o estudo. Neste tópico apresenta-se inicialmente a construção da postura epistemológica do pesquisados para a presente pesquisa. Num segundo momento os aspectos que envolvem a caracterização da pesquisa: tipo de pesquisa, abordagem e método. Na sequência, a composição dos respondentes a validação do instrumento, o teste piloto, as técnicas de coleta dos dados e de análise dos dados.

Por sua vez, o quarto capítulo discorre sobre as análises da pesquisa. O referido capítulo é composto de 9 etapas. Primeiramente, apresenta-se o Estado do Rio Grande do Sul em números. Nessa temática, apresenta-se também a composição dos Coredes do Estado do Rio Grande do Sul e o Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do RS. Num momento subsequente do capítulo se apresentou a análise da percepção dos *experts* acadêmicos com relação ao tema redes de empresas e dos *experts* profissionais ex-diretores da SEDAI. Avançando no capítulo dos resultados obteve-se a análise da percepção dos ex-governadores do Estado do Rio Grande do Sul. Buscando se aproximar da realidade das redes de empresas que se dissolveram, teve-se a análise da percepção dos ex-consultores das redes que se dissolveram e uma análise da percepção dos ex-presidentes das redes que se dissolveram. Outro ponto trabalhado no capítulo dos resultados foi a análise da pesquisa *survey* realizada com os ex-membros das redes de empresas que se dissolveram. Ainda, o último ponto de análise do capítulo apresenta uma análise imbricada da percepção dos respondentes das diferentes etapas.

Por fim, o último capítulo da presente tese versa sobre as conclusões do trabalho. Sendo apresentadas as conclusões gerais, as conclusões gerenciais, os limitantes da pesquisa e as indicações de pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo busca-se abordar as principais teorias de base que irão fundamentar e compor esse estudo. Nas quais se destacam as teorias que permeiam os estudos sobre redes de empresas (discutindo a sua formação, estruturação, o gerenciamento, os fatores possíveis de dissolução para as redes de empresas apontados pela teoria) e por fim, um olhar externo a partir da teoria dos *stakeholders*. É pertinente destacar que a apreciação das teorias de base supracitadas permitirá, ao final desse capítulo contemplar o objetivo geral desse estudo, que é o de propor um *framework*.

2.1 DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS PARA AS REDES DE EMPRESAS: DEFINIÇÕES, SUA FORMAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO

Relacionamento interorganizacional é o nome sugerido para ilustrar as relações entre organizações. Sendo que o tema relacionamentos interorganizacionais é adequado para entender o caráter, o padrão, origens, lógica e consequências dessas relações entre as organizações. Sendo que essas organizações podem ser públicas, de negócios, do terceiro setor e as relações podem variar de interações diáticas, envolvendo apenas duas organizações, até mesmo para múltiplas, envolvendo enormes redes com muitas organizações (CROPPER *et al.*, 2008).

O tema relacionamentos interorganizacionais é aplicado no campo teórico a uma ampla variedade de relacionamentos entre as organizações, como, por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, cadeias produtivas, grupos de exportação, redes interorganizacionais, entre outras, conforme descreve Pereira (2005). É importante destacar que o foco central e elo entre os diferentes relacionamentos é a cooperação. Sendo que independente da postura epistemológica, ontológica e da corrente teórica que se siga, ou até mesmo adotando uma mesma condição epistemológica, do recorte metodológico que se faça, a base central para se discutir relacionamentos interorganizacionais é a cooperação.

Para tanto, segue-se como corrente teórica em termos de cooperação nessa pesquisa a pontuada por Ebers (1997), na qual defende-se que a ênfase excessiva nos motivos leva à predominância de explicações economicistas para formação de redes. A discussão dos motivos tende a ser organizada em duas dimensões:

- Cooperação como forma de aumentar os resultados da organização — organizações cooperantes podem juntar-se contra rivais comuns ou reduzir a competição, transformando competidores em aliados. Organizações podem, ainda, acessar recursos complementares e/ou habilidades ou coordenar estreitamente o uso de seus recursos para maximizar seus resultados individuais;
- Cooperação como forma de reduzir custos, num sentido puramente econômico — nesse sentido, autores que defendem em parte essa posição (THORELLI, 1986; HENNART, 1994; CONTRACTOR e LORANGE, 2004) afirmam que economizar pode ser o resultado de: economias de escala e/ou escopo, alcançadas por meio de atividades conjuntas de marketing, produção e pesquisa; economia de custos de coordenação dessas atividades; economias resultantes da velocidade, efetividade e eficiência na maneira de aprender e da simplificação do processo de adquirir e de apropriar-se de habilidades especiais e economias que podem vir da redução do risco pelo compartilhamento do mesmo.

Ebers (1997) muda assim o foco de análise, enfatizando as condições que facilitam e limitam a formação de relacionamentos interorganizacionais em forma de rede. Na sua essência, os relacionamentos interorganizacionais no processo de cooperação utilizam recursos e envolvem a gestão das interdependências de várias empresas, criando um ambiente susceptível de provocar a emergência das externalidades dinâmicas (tecnológicas), complementaridades e fenômenos cumulativos, notadamente no plano das competências (GUILHON, 1992; SIMSEK, LUBATKIN e FLOYD, 2003).

O meio acadêmico por sua vez, respondeu inicialmente com vários trabalhos destacando as vantagens dos diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais cooperativos, sempre conectado com a discussão da cooperação. Cropper *et al* (2008) apresentam, a partir do Quadro 1, o seu entendimento sobre relacionamentos interorganizacionais.

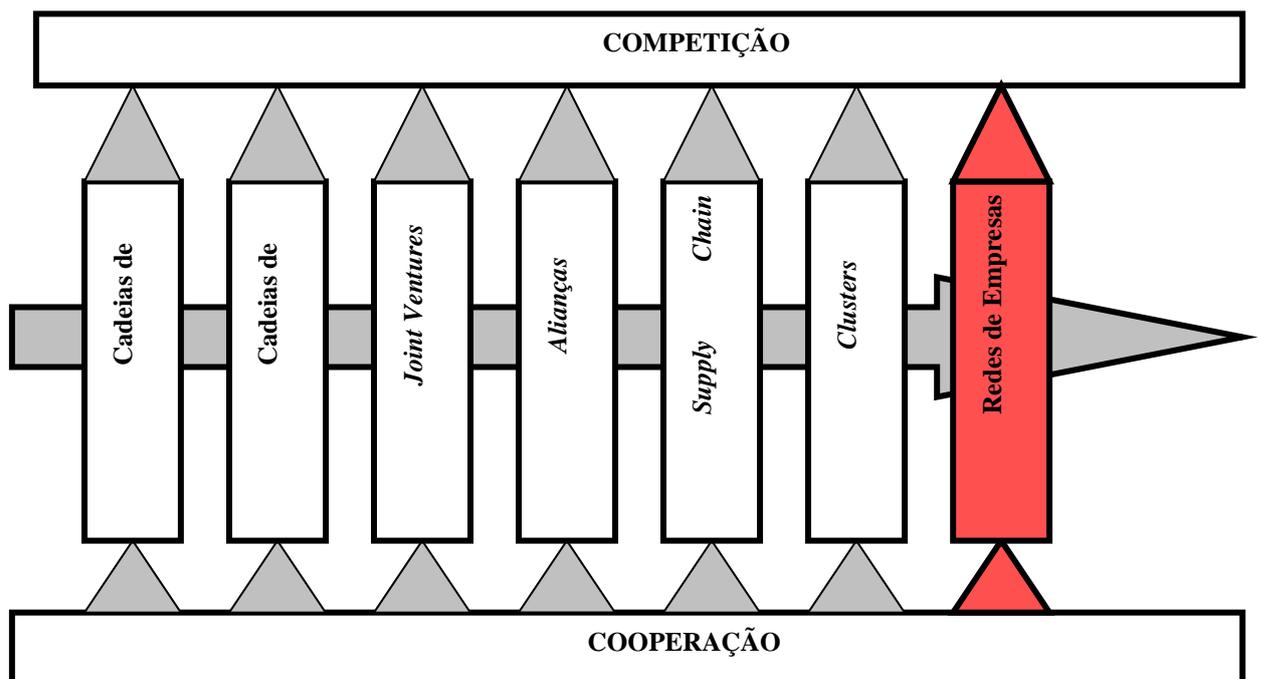
Quadro 1 Linguagens de Relacionamentos Interorganizacionais utilizadas comumente

Nomes para Entidades Interorganizacionais			
Uma Aliança Uma Colaboração Uma Federação Uma Parceria	Uma Associação Um Consórcio Uma <i>Joint Venture</i> Uma Relação	Um Cluster Uma Constelação Uma Rede de Empresas Uma Aliança Estratégica	Uma Coalização Uma Cooperação Uma Zona Uma Parada de Compra
Descrições para Entidades Interorganizacionais			
Colaborativa Interorganizacional Multi-agência Trans-organizacional	Cooperativo Inter-profissional Multi-partes Virtual	Coordenadas..... Agrupadas..... Multi-organizações....	Interligadas..... Juntas..... Múltiplas.....
Nomes para Atos Interorganizacionais			
Pontes Franquias Trabalho Conjunto	Colaboração Redes	Contratação Terceirização	Cooperação Parceria

Fonte: Cropper *et al* (2008)

Na mesma linha de raciocínio de Pereira, mas com um foco mais restrito na cooperação para a promoção da competição, Begnis, Pedrozo e Estivalet (2005) destacam que tais relacionamentos interorganizacionais têm sua origem nos relacionamentos entre empresas, cuja base é a cooperação. Esta envolve colaboração, parceria e tem como objetivo final alcançar níveis diferenciados de competitividade: a competitividade interorganizacional. Neste sentido, Begnis, Pedrozo e Estivalet (2005) representam o seu argumento através da Figura 1.

Figura 1 A cooperação enquanto base para a competitividade interorganizacional

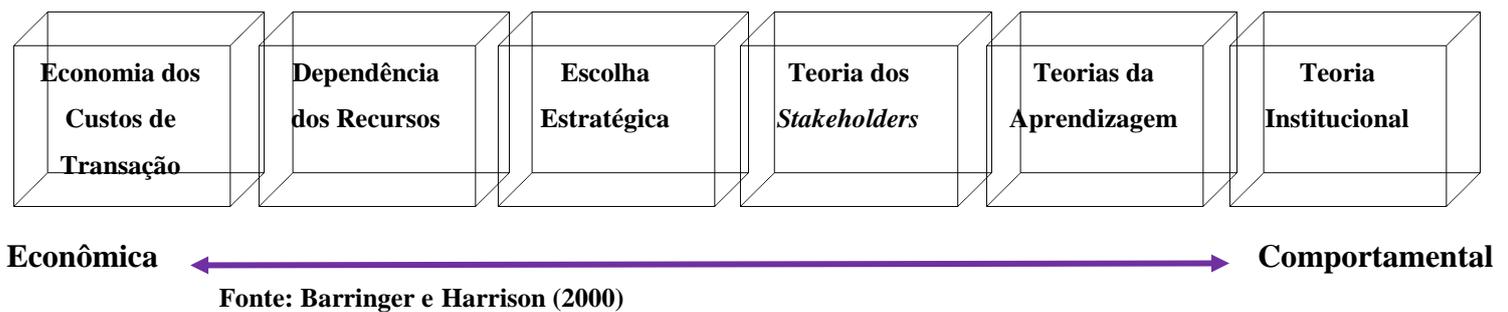


Fonte: Begnis, Pedrozo e Estivalet (2005), adaptado pelo autor.

Para uma melhor adequação deste estudo, como abordado anteriormente, o foco de investigação neste projeto recai sobre um dos tipos dos relacionamentos interorganizacionais, denominado redes de empresas. Dessa forma, a popularização do termo é contrastante com a falta de rigor conceitual e metodológico com que ele é empregado, produzindo uma superficialidade na análise organizacional e até na qualidade das prescrições de caráter gerencialista. De forma geral desconhece-se a especificidade de redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança. Além disso, ainda que os estudos que utilizam o conceito de redes se pautem em perspectivas teóricas específicas, isso normalmente não se faz de forma explícita ou consciente pelos autores brasileiros (LOPES e BALDI, 2009). Ampliando a discussão estabelecida por Lopes e Baldi (2009), os estudos sobre redes de empresa têm focado em quatro correntes do pensamento: a sociológica, a econômica, a sociológica econômica e por fim a estratégica que está inserida no campo das organizações.

Barringer e Harrison (2000) promoveram neste estudo uma análise documental com vistas a apontar as lentes teóricas que fundamentam os estudos de relacionamentos interorganizacionais. Neste sentido os supracitados autores indicam 6 possibilidades predominantes nas pesquisas sobre relacionamentos interorganizacionais. A Figura 2 abaixo indica essas lentes de análise.

Figura 2 Fundamentos teóricos de relacionamentos interorganizacionais



Para Lopes e Baldi (2009), as correntes dominantes sobre a formação de redes, como a economia dos custos de transação — visão baseada em recursos e teoria da contingência —, negligenciam a dimensão poder e as relações sociais, o que pode ser compreendido pelo caráter conservador do campo e, ao mesmo tempo, pelo baixo nível de sofisticação teórica desses estudos. Destaca-se nesse momento que essa reflexão estabelecida é importante para o entendimento das redes de empresas. Contudo, frente ao argumento e aos objetivos que se busca responder com essa pesquisa não se comunga dessa corrente teórica econômica dominante. Entretanto, em nenhum momento estabelece-se uma refutação das contribuições

teóricas de correntes do pensamento que, em determinados momentos, possam ser vistas como antagônicas. Portanto, o foco e a postura teórica assumida e que se busca entender melhor recairá sobre a vertente organizacional/estratégica, ou seja, com aporte da análise organizacional. Feito esse posicionamento e entendimento inicial, parte-se para a evolução do conceito de redes de empresas para que se possa compreendê-lo em sua plenitude na corrente teórica destacada.

A definição de Castells (1999) sobre o seu entendimento sobre redes carece de uma reflexão. Para esse autor, assim como para Fombrun (1982), redes são como um conjunto de nós interconectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento. Nohria e Eccles (1992) afirma que embora não constitui uma ideia recente, visto que o conceito de rede é empregado na teoria organizacional desde o começo do século XX, a união de empresas com o objetivo de obter soluções coletivas, que individualmente seriam impossíveis, vem recebendo uma maior atenção dos estudos e práticas organizacionais nas últimas décadas (OLIVER e EBERS, 1998). Diante dessa definição, toma-se o entendimento de que os autores refletiam nesse momento sobre o conceito de relacionamentos interorganizacionais já apresentado, dada a ampla aplicação da conceituação apresentada pelos autores.

De acordo com Trist (1983), a sociologia das organizações diferencia as redes de empresas das meras relações entre as organizações. Tal fato deve-se pelas redes de empresas constituírem um sistema social funcional que ocupa uma posição no espaço social entre a sociedade como um todo e a organização individual. Na acepção de Balestrin, Vargas e Fayard (2005), no século XIX, esse termo adquiriu um sentido mais abstrato, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Portanto, redes de empresas “[...] são atividades colaborativas de negócio realizadas por distintos, 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 [...]” (ROSENFELD, 1997, p. 9).

Frente à definição presente de redes de empresas, sua classificação enquanto tipologia se torna pertinente. Para tanto, buscou-se na literatura as principais classificações sobre redes, sendo que a teoria indica quatro classificações principais:

a) **Redes Formais:** a dimensão contratual. Autores como Knorringa e Meyer-Stamer (1999) argumentam que algumas redes são formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecerão regras de conduta entre os atores.

b) **Redes Informais:** a dimensão da convivência. As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (*empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc.*) portadores de preocupações comuns.

c) **Redes Verticais ou Topdown:** fazem parte o grupo das organizações que são parte de uma cadeia produtiva de determinado segmento, mas não são concorrentes e sim fornecedores e clientes uns dos outros (FEZZAZ *et al.* 1996; LORANGE e ROOS, 1996; CÂNDIDO, 2002; CASAROTTO *et al.*, 1998).

d) **Redes Horizontais ou flexíveis:** são organizações do mesmo segmento, pertencentes a um elo da cadeia produtiva. Teoricamente são concorrentes e buscam a associação para potencializar ações em benefício de todas. Cabe destacar que esse tipo de relação, não extingue a ideia de conflitos, de acordo com Resch *et al.* (2006). Diversos autores já corroboraram acerca desse tipo de estrutura, com os mais variados temas de pesquisa, dentre os quais se destacam (Pereira e Pedrozo, 2004; Verschoore, 2003; Schmitz, 1999; Nadvi, 1997; Casarotto *et al.*, 1998), entre outros.

Apresentando uma classificação diferenciada, Grandori e Soda (1995) dão a sua contribuição no que tange a classificação das redes. Contudo, vão ao encontro dos outros autores supracitados no que se refere aos aspectos de informalidade e formalidade. A Figura 3 representa as classificações propostas por esses autores.

Figura 3 Classificação das redes interorganizacionais

Classificação	Sub-classificação	Exemplos	Característica
Redes sociais	simétricas	grupos informais	Relações informais entre os participantes
	Assimétricas	grupos informais	
Redes burocráticas	simétricas	associações/consórcios	Relações formais entre os participantes
	Assimétricas	Franquias	
Redes proprietárias		<i>Joint-ventures</i> , redes de lojas	Direitos de propriedade

Fonte: Grandori e Soda (1995), adaptado pelo autor.

Retomando o foco dessa pesquisa, na qual busca um entendimento maior acerca das redes horizontais, neste momento é importante buscar uma reflexão dos motivos pelos quais as redes se formam. Primando por uma clarificação do conceito de redes horizontais, posteriormente para a formação das redes, a maneira como se estruturam, se consolidam e os principais benefícios gerados pelas redes aos seus membros.

Elucidando melhor o conceito de redes horizontais de empresas, destaca-se que essas redes caracterizam-se pela complementaridade ou similaridade dos atores, podendo ser denominadas de redes de cooperação (PEREIRA, 2005). Em um esforço de síntese, Verschoore (2006) caracteriza a rede de cooperação como:

[...] a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. Portanto, as redes são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, um arcabouço de governança específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características Verschoore (2006, p. 22).

Destaca-se que o essencial no processo de cooperação em redes calca-se no desejo de cooperação por parte dos seus membros e depende dos incentivos oferecidos pela organização, e esta precisa influir no comportamento das pessoas através dos incentivos materiais (como salários e benefícios sociais), oportunidades de crescimento, consideração, prestígio ou poder pessoal, condições físicas adequadas de trabalho, etc. Nesse tocante, as redes de empresas ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e variação em relação aos propósitos e objetivos. Conforme Barney e Hesterly (1996), entre as razões para a formação das redes, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos industriais; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica, gerenciar custos e compartilhar riscos.

Com uma visão menos economicista do processo de formação de redes, Ceglie e Dini (1999) argumentam que o processo de formação de uma rede de empresas é marcada por várias etapas. Sendo que os autores em seu trabalho especificam cinco etapas distintas que marcam o processo de formação de uma rede: promoção do empreendimento e motivação dos potenciais participantes, planejamento estratégico das atividades do grupo, realização de projetos piloto, desenvolvimento de projetos estratégicos e auto-gestão da rede. O grupo passa por um processo de maturação ao longo da constituição da rede, culminando com a auto-gestão, quando os agentes externos que em muitos casos apoiam a rede, deixam de ter papel central nas atividades.

Para Kasa (1999) as empresas buscam a cooperação, mesmo que as razões para cooperarem traga a tona os diferentes objetivos estratégicos, posições de mercado, ações atuais e possíveis das outras empresas e o status corrente da própria empresa. Ainda, as redes

selecionam parceiros preferenciais para sua formação com ações complementares em áreas de ação conjunta. Procuram propiciar, em alguns casos, avanços tecnológicos, acesso a informações e ampliação da capacidade de negociação e obtenção de recursos (Freeman, 1979; Nohria e Eccles, 1992; Nadler *et al.*, 1994; Powell, 1990; Castells, 1996).

Ring e Van de Ven (1994) argumentam que a maioria das relações interorganizacionais entre estranhos emerge e começa com acordos informais e pequenos que inicialmente demandam pouca confiança porque o risco envolvido também é pequeno. Como essas transações são repetidas com o passar do tempo e encontram normas básicas de equidade e eficiência, as partes podem sentir-se crescentemente seguras em confiar mais seus recursos e expectativas em ciclo subsequentes de uma relação de cooperação interorganizacional. O aumento da confiança entre as partes, que pode ser produzido por meio de uma acumulação de interações anteriores, julgadas pelas partes como sendo eficiente e equitativa, aumenta a probabilidade de que as partes queiram efetuar, em transações futuras, investimentos mais arriscados e significantes (RING e VAN DE VEN, 1994).

Indo ao encontro dessa discussão, os autores Ring e Van de Ven (1994) relatam que o processo de formação de redes envolve **quatro** processos repetidos e contínuos:

- (1) negociação de expectativas mútuas;
- (2) compromissos para a ação futura;
- (3) execuções desses compromissos, os quais são;
- (4) avaliados em termos de sua equidade e eficiência.

Visto as principais preconizações para a formação das redes de empresas, parte-se para o entendimento de como se formam as redes horizontais de empresas. Neste sentido, o Quadro 2 abaixo apresenta alguns esforços de formação dessas redes.

Como pode ser observado no Quadro 2, são diversas as iniciativas de formação de redes de empresas. Destaca-se que, em sua maioria, essas redes são apresentadas com a tipologia horizontal, sendo que a maioria desses programas apresentam um agente fomentador (realizador) no processo de formação das redes horizontais de empresas. Ring e Van de Ven (1994) destacam que 4 fatores devem ser observados no processo de formação de redes de empresas: contatos iniciais, formação, desenvolvimento e consolidação de uma rede. É fato que para que a mesma possa se sustentar, os quatro processos precisam ocorrer satisfatoriamente. Dessa maneira a rede terá capacidade de passar à etapa seguinte (Ceglie e Dini, 1999; Child, 2001; Vershoore, 2004).

Quadro 2 Políticas internacionais de fomento às rede de empresas

Políticas Internacionais de Fomento às Redes de Cooperação					
<i>País</i>	<i>Realizador</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Resultados</i>	<i>Benefícios Obtidos</i>
Dinamarca	Agência Dinamarquesa de Desenvolvimento Empresarial	Ampliar a competitividade das PMEs estimulando a cooperação.	Treinamentos de consultores. Campanhas de marketing. Apoio financeiro às Redes.	100 redes. 3.500 empresas	Abertura de mercados. Acesso ao conhecimento. Aumento da competitividade.
Finlândia	Governo Federal	Ampliar a competitividade das PMEs estimulando a cooperação.	Promoção da cooperação. Financiamento das iniciativas de redes surgidas.	Círculos de exportadores, redes avançadas de ações colaborativas.	Redução de custos. Ampliação de mercado. Melhorias administrativas.
Estados Unidos	Governo do Estado de Oregon	Gerar condições que encorajem as empresas a trabalhar em conjunto.	Treinamentos de consultores. Campanhas de marketing. Apoio financeiro às Redes.	As iniciativas de sucesso se deram muito mais por uma motivação dos consultores facilitadores.	Contratação de colaboradores. Acesso a novos mercados. Ampliação das exportações e dos lucros.
Austrália	Governo Federal	Disseminar a cooperação e apoiar as ações das Redes.	Treinamento de consultores. Apoio financeiro às redes.	150 redes. 1.500 empresas.	Maior poder de barganha. Acesso à tecnologia. Melhor conhecimento do mercado.
Nova Zelândia	Agência Neozelandesa de Desenvolvimento Comercial	Ampliar a competitividade das PMEs estimulando a cooperação.	Consultores com conhecimento de planejamento e habilidade para lidar com grupos.	25 redes. 150 empresas.	Maior integração das cadeias produtivas.
Honduras	Unido	Ampliar a competitividade das PMEs estimulando a cooperação.	Metodologia de formação. Treinamento de consultores. Apoio financeiro às redes.	92 redes. 1.500 empresas.	Planejamento. Ações conjuntas. Fundo de financiamento às atividades.
Brasil	Governo do Estado do Rio Grande do Sul	Fomentar a cooperação entre as empresas e fornecer suporte técnico à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes.	Metodologia de formação. Treinamento de consultores. Parcerias com universidades. Campanhas de marketing.	200 redes. 4.000 empresas.	Abertura de mercados. Ganhos de escala. Aprendizagem. Aumento da lucratividade.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008)

O surgimento das redes de empresas tornou-se um importante desafio estratégico assumido pelas empresas dos mais diversos setores econômicos e independente do porte que as mesmas apresentem. Enquanto alternativa estratégica, as redes de empresas possibilitam a ampliação da atuação das empresas visando o enfrentamento da crescente concorrência para sua sobrevivência no mercado. Jarillo (1993) expandiu essa argumentação, ao afirmar que a constituição de redes estratégicas, baseadas na cooperação, é uma forma eficiente de reduzir custos de transação, obtendo vantagens que as firmas integradas dificilmente conseguem alcançar. Para esse autor, a cooperação através de redes estratégicas é diferente da subcontratação tradicional. Enquanto esta última é regida por contratos e acordos formais para evitar o oportunismo (com isso incorrendo em custos de transação), a formação de redes estratégicas tem como base a cooperação e o estabelecimento de relacionamentos onde a confiança tem papel fundamental.

Contudo, um questionamento emerge diante dos processos de formação de uma rede: seria a não realização desses processos de formação um “*mal começo*” para a rede, podendo gerar a dissolução do processo cooperativo? Refletindo sobre esse questionamento um possível problema e que pode acarretar no processo de dissolução da rede versa sobre as *diferenças de perfil* entre as empresas (*localização, público-alvo, volume de compras, porte das empresas, número reduzido de participantes, número de funcionários, escolaridade de seus participantes, entre outros*). Corroboram com a discussão Jones e Lichtenstein (2008) ao afirmarem que os diferentes relacionamentos interorganizacionais como (*joint ventures, clusters, redes de empresas, etc.*) não são marcados por um espaço temporal definido para acabarem suas atividades, ou seja, no momento em que são concebidos, pensa-se em uma efetividade das atividades colaborativas de seus membros. Verschoore (2004) aponta que no caso das redes de empresas, constituídas sem um período de duração definido, a dissolução pode ser um sinal inequívoco de que ela não alcançou os resultados esperados ou que estes foram inferiores ao mínimo necessário para que a cooperação se mantivesse viável.

Outro fator importante a ser considerado é que no momento da formação das redes, as expectativas dos empresários que compõem a rede podem ser diferentes em cada momento do processo de cooperação e, não raro, tendem a mudar significativamente com o passar do tempo. Tais mudanças de expectativas podem, inclusive, fazer com que se modifiquem os incentivos de cada empresário para investir na relação cooperativa, (KHANNA, GULATI e NOHRIA, 1998).

Os fatores motivadores para a cooperação em um determinado momento do tempo, que estimulavam um empresário a operar em rede, podem ser diferentes em uma fase

subsequente de existência da rede. Ou, ainda, o tipo de resultado que uma rede pode proporcionar para os participantes tende a ser distinto em função das diferenças de maturidade da relação e da aprendizagem proporcionada pelo processo de cooperação. Ainda com relação à avaliação dos resultados proporcionados pela rede em suas várias etapas de evolução, é mais fácil para os empresários concordar com a avaliação de uma rede se, em face das regras prevalecentes, aceitarem o momento de controle que implica em práticas de avaliação (SYDOW, 2004). Do contrário, essa avaliação pode, inclusive, enfraquecer a confiança construída durante o desenvolvimento da rede.

Em um estudo de caso longitudinal, o autor demonstrou que no estágio de formação da rede, as necessidades de avaliação não foram articuladas e nem mesmo havia alguma técnica à mão. A avaliação das estruturas, processos e resultados da rede interorganizacional, através do que Sydow (2004) chama de monitoramento reflexivo, poderia até mesmo arruinar a base inicial de confiança da cooperação.

Nos estágios iniciais de formação, por exemplo, os critérios mais importantes identificados são a flexibilidade, aquisição de recursos e desenvolvimento humano. Nesses estágios a ênfase em critérios racionais e em critérios de processos internos era menor. No entanto, à medida que a organização torna-se mais formalizada, ocorrem mudanças dramáticas nos critérios, com a ênfase recaindo sobre indicadores de produtividade e alcance de metas. Além disso, as interpretações sobre efetividade feitas pelos membros organizacionais mudam de maneira sistemática através das fases do ciclo de vida de cada organização.

A passagem de uma fase de contatos iniciais e formalização até o amadurecimento do grupo que optou por cooperar implica na utilização de mecanismos diferentes para compreender os resultados obtidos, de mecanismos menos estruturados – eventualmente informais – até mecanismos melhor estruturados e que permitam a avaliação estratégica.

Fatores esses presentes antes da formalização e lançamento da rede, mas que se tornam nítidos somente quando as ações de cooperação iniciaram efetivamente e o grupo já está constituído. No momento do convite e seleção das empresas a ingressarem na rede, essas diferenças podem passar despercebidas e não serem consideradas. Contudo, o que torna esse processo dinâmico é que nem sempre ele ocorre conforme o esperado, seja pela incapacidade de negociar expectativas comuns, em obter comprometimento, seja ao executar com sucesso o que foi previsto.

Verschoore (2004) declara que 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. Ainda, um outro problema apresentado em redes de empresas é a diferente orientação estratégica dos sócios, principalmente pelo fato dos membros apresentarem objetivos divergentes enquanto agentes de interação, o que significa que os sócios têm razões diferentes para incorporar uma rede de empresas, e esta pode ser a causa do desgaste e da dissolução rede. Valendo-se de um indicativo apontado em alianças estratégicas por Hitt e Dancin (1998), na qual defendem que uma “compreensão de modelos da seleção do sócio e sua compatibilidade podem realçar o desempenho da aliança e, deste modo, aumentar a vantagem competitiva de uma empresa em mercados internacionais”, (HITT e DANCIN, 1998, p. 13).

Parte-se desse princípio para buscar entender melhor que se os associados tendem a compreender melhor essa proposta se forem parceiros homogêneos. Nesse tocante, a proposição que segue é derivada dessas discussões:

Proposição 1: No processo de formação das Redes de Empresas as características heterogêneas dos parceiros é um dos fatores que levam a dissolução das redes.

Avançando na discussão, entender os benefícios que as redes proporcionam para os seus membros se faz relevante. Neste sentido, Verschoore (2006) elencou cinco benefícios gerados pelas redes de empresas: ganhos de escala e poder de mercado, provisão de soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais. Balestrin e Verschoore (2008) em seu livro sobre redes de cooperação empresarial ratificam os benefícios apontados no estudo de Verschoore e ampliam acrescentando a questão da geração de soluções coletivas. Não obstante, definem esse benefício como sendo todos os serviços, produtos e infraestrutura gerados e disponibilizados pela rede para o desenvolvimento conjunto de seus associados.

Kogut (1988) encontrou três benefícios principais encontrados pelos membros das redes: custos de transação, resultando num pequeno número de barganhas; comportamento estratégico que leva as empresas a tentarem alcançar suas posições competitivas ou poder de mercado; e a questão do conhecimento ou aprendizagem organizacional, que resulta quando um ou todos os atores necessitam adquirir algum tipo de conhecimento crítico do outro, ou quando um ator necessita manter sua capacidade, enquanto observa o conhecimento da outra empresa.

Uma questão presente nos discursos dos autores que abordam os benefícios que uma rede pode possibilitar aos seus participantes é a questão do ganho econômico. Identificado

aqui como sendo o aumento da barganha com seus fornecedores e conseqüentemente uma redução dos custos organizacionais para as empresas participantes. É de se destacar que fatores como conhecimento e aprendizagem, apesar de citados como benefícios, ainda são pouco explorados na literatura de redes.

Contudo, após rápido entendimento dos principais fatores que levam a formação das redes de empresas e os principais benefícios por ela gerados, uma inquietude emerge: como as redes de empresas se estruturam de maneira a buscarem uma consolidação? Ou seja, visto que sua formação é viável e relevante para as empresas, sendo que a literatura apresenta indicativos que possibilitam a continuidade desse relacionamento interorganizacional, denominado aqui de redes de empresas, quais os argumentos existentes na literatura para a estruturação e consolidação das redes?

Os questionamentos propostos começam a criar sentido a partir do entendimento do trabalho de Begnis, Pedrozo e Estivalet (2005), na qual apontam que foi início da década de 90 nas publicações do *The Academy of Management Journal*, que é um dos principais meios de comunicação acadêmica no que se refere aos relacionamentos interorganizacionais, ressaltava que estudos sobre estratégias cooperativas estavam direcionadas principalmente para a análise do processo de formação e estruturação dos relacionamentos interorganizacionais. Formação já se discutiu. No que tange a estruturação, estudos relevantes apresentam suas contribuições.

Após o processo de formação, em que se busca encontrar atores que sejam confiáveis e, principalmente, possuam recursos, e de passar pelo processo de implementação da rede, no qual os atores envolvidos começaram a convergir seus modelos mentais. Distribuindo informações e recursos em prol do alcance de objetivos comuns, a próxima fase a ser enfocada deverá ser o processo de evolução das redes e conseqüentemente a sua consolidação (PEREIRA, 2005).

Buscando uma contribuição na análise de outros tipos de relacionamentos, Parkhe (1993) utilizou o referencial da Economia dos Custos de Transação (*teoria que será melhor discutida nesse projeto a posteriore*) e da Teoria dos Jogos para a análise da estruturação de alianças estratégicas. Conforme Parkhe (1993), algumas estruturas das alianças são mais propensas a fraudes, a comportamentos muito imprevisíveis e a fraca estabilidade, advertindo que a estrutura está diretamente ligada ao desempenho.

Human e Provan (1997) apresentam um questionamento pertinente para compreender o processo de estruturação em redes. Neste sentido, os autores buscam entender como são estruturados os pequenos e médios empreendimentos em redes e as diferenças que podem

explicar os resultados organizacionais resultantes da participação desses empreendimentos nas redes? Uma possível resposta a essa inquietude dos pesquisadores passa pelas contribuições de (Nohria e Eccles, 1992; Wasserman e Calaskiewicz, 1994; Boje e Whetten, 1981; Cook, 1977; Yamagishi e Cook, 1992), no qual apontam que a estrutura tem sido a variável dependente ou essa variável tem sido usada para prever resultados relacionados à manutenção e a influência dentro de uma rede, ou seja, uma estruturação sólida é condicionante para a continuidade de uma rede, (HUMAN e PROVAN, 1997).

Retomando o argumento de Pereira (2005) em sua pesquisa teve a intenção de contribuir para a compreensão da estruturação e consolidação das redes interorganizacionais, por meio da reflexão analítica e aplicação empírica de um *framework* baseado nas perspectivas estratégicas das organizações. A Figura 4 abaixo apresenta o *framework* de Consolidação das Redes Horizontais. Operacionalmente o *framework* especifica a dinâmica dos relacionamentos em redes, de acordo com os objetivos individuais dos atores para a cooperação. Esses objetivos são oriundos, primeiramente, do oportunismo dos parceiros. Ou seja, tendo a empresa visualizada uma oportunidade ou ameaça no mercado e sendo essa incapaz de originar isoladamente os recursos para a conquista daquela oportunidade/ameaça, ela busca a forma de associação em rede através de distintas perspectivas estratégicas (*defender, alcançar, permanecer, reestruturar*).

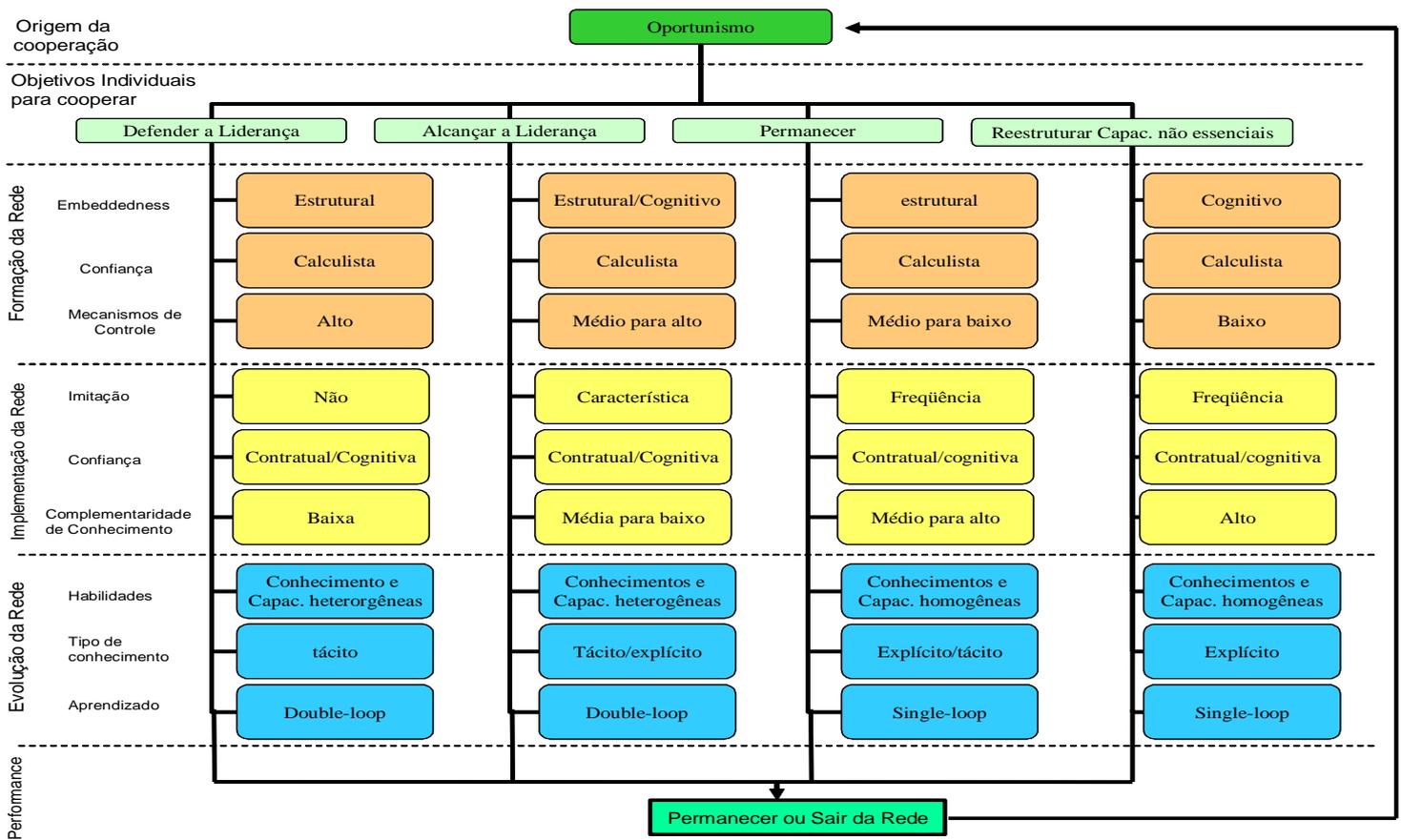
Ainda na visão deste autor, tendo em vista as características do processo de formação das redes, no começo da atuação das redes, a complementaridade de conhecimentos é baixa, o que resulta na busca de agregação de valor aos recursos a serem desenvolvidos. Com o tempo, o grau de confiança se eleva, passando ao nível cognitivo. Isso resulta em uma nova postura perante os parceiros, aumentando o comprometimento para com a rede.

Pereira (2005) em seu modelo reflexivo destaca que na terceira fase reforça-se a necessidade de evolução das redes. Redes de empresas, centradas na primeira e segunda fases, refletem problemas de estruturação, retratados como empecilhos para não cooperarem. Diante do desenvolvimento natural do processo de estruturação em rede, na fase de evolução das redes, gera-se a necessidade do aprendizado. Dessa forma, deve-se ressaltar que as empresas pertencentes às redes estarão a todo o momento avaliando os custos e benefícios para permanecer naquela forma de associação, ocasionando buscas contínuas de novas oportunidades individuais (PEREIRA, 2005).

Esse *framework* apresentado por Pereira e que vem sendo discutido neste tópico do projeto, apresenta um aspecto bastante importante e que, de certa maneira, dá um indicativo do próximo tópico a ser estudado. Neste sentido, Pereira (2005) define que o processo de

retroalimentação recai dado à oportunidade/ameaça existente no mercado. Em outras palavras, dada uma oportunidade/ameaça de mercado a empresa constantemente avaliará se ela (*empresa*) permanecerá naquele relacionamento. Ou seja, se ela irá sair da rede e ingressar sozinha novamente no mercado, ou poderá até mudar de rede que tenha um objetivo estratégico (*defender a liderança, alcançar a liderança, permanecer ou reestruturar*) mais compatível com o seu ensejo oportunista naquele momento.

Figura 4 Framework de Consolidação das Redes Horizontais



Fonte: Pereira (2005).

Em suma, a análise acerca do processo de formação, benefícios proporcionados aos seus integrantes, à estruturação da rede e posteriormente a sua consolidação, apresenta pontos interessantes e que requerem uma maior compreensão desse fenômeno. Destaca-se o fato de no transcorrer dessa discussão diversos autores apresentarem em sua base teórica a visão de redes de empresas como sendo relacionamentos inter-firmas, termo esse oriundo da teoria econômica. Isso é explicado por Grandori e Soda (1995), na qual afirmam que as redes de empresas constituem-se, portanto, em um fenômeno presente da teoria organizacional e, por isso, tem sido reiteradamente estudadas a partir de diferentes abordagens teóricas (GRANDORI e SODA, 1995).

Fatores pertinentes emergiram no transcorrer da discussão do capítulo, a exemplo da confiança e da cooperação como bases para a formação de processos cooperativos. A questão dos benefícios econômicos gerados pelas redes, apontando por uma linha de autores e por fim, o *framework* de Pereira apresenta de maneira muito pertinente a questão do oportunismo como fator para deixar ou continuar na rede por parte de seus membros. Diante da discussão estabelecida, emerge uma outra proposição:

Proposição 2: No momento da estruturação de uma rede horizontal de empresas torna-se necessário inibir o estabelecimento de comportamentos oportunistas.

Diante da proposição estabelecida, o Quadro 3 descreve os principais estudos/autores que sustentaram teoricamente essa proposição, bem como, o subtópico. Ainda, o próximo tópico irá apresentar argumentos para a dissolução das redes empresas sob diferentes lentes de análises.

Quadro 3 Principais estudos/autores que deram sustentação teórica ao tópico

Definições e a Formação das Redes de Empresas			Estruturação e Consolidação (benefícios gerados) das Redes de Empresas		
Autores	Teorias de Base	Principais Contribuições	Autores	Teorias de Base	Principais Contribuições
Castells (1999) e Fombrun (1982)	Ancorada nas contribuições sociológicas.	Difusão do conceito de redes de empresas. Contudo, não de maneira muito evidente o que seriam redes e o que seriam relacionamentos interorganizacionais.	Kogut (1988)	Constroem seu estudo calçado na base estratégica e econômica.	Encontrou três benefícios principais encontrados pelos membros das redes: custos de transação, comportamento estratégico e e a questão do conhecimento ou aprendizagem organizacional.
Cropper, Ebers, Huxham e Ring, (2008)	Entre esses autores, há uma divergência epistemológica. Contudo, centram-se mais na conceituação de redes como estratégia.	Esclarecem o conceito de relacionamentos interorganizacionais. Com isso, o conceito de rede de empresa pode ser melhor compreendido.	Parkhe (1993)	Economia dos Custos de Transação e da Teoria dos Jogos	Algumas estruturas das alianças são mais propensas a fraudes, a comportamentos muito imprevisíveis e a fraca estabilidade, advertindo que a estrutura está diretamente ligada ao desempenho.
Begnis, Pedrozo e Estivalet (2005)	Uma perspectiva de análise nas redes enquanto forma organizacional para a promoção da competitividade.	Destacam as diferentes formas de relacionamentos interorganizacionais e a cooperação como sendo central para uma maior competitividade desses relacionamentos.	Verschoore (2004)	Organizacional/estratégica. Sociológica e econômica.	A organização formada para sustentar a formação e a estruturação do crescimento das redes deve ser capaz de lidar com um conjunto amplo de expectativas, objetivos e estilos de administração dos associados.
Rosenfeld (1997)	Tipologia de <i>clusters</i> para a promoção da estratégia organizacional	Ao se considerar o conceito de redes, pequenos grupos de firmas podem gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas em <i>clusters</i> .	Pereira (2005)	Organizacional/estratégica. Sociológica e econômica.	O processo de retro-alimentação recai dado à oportunidade/ameaça existente no mercado.
Knorringa e Meyer-Stamer (1999)	Econômica	Algumas redes apenas são formalizadas por meio de termos contratuais.	Human e Provan (1997)	Econômica e social	O foco dos estudos deve ser a estrutura das redes.
Grandori e Soda (1995)	Tipologia de redes ancorada na corrente organizacional e estratégica	Redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias.	Begnis, Pedrozo e Estivalet (2005)	Uma perspectiva de análise nas redes enquanto forma organizacional para a promoção da competitividade.	Destacam nos estudos em redes para a formação e estruturação de redes.

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

2.2 GESTÃO EM REDES DE EMPRESAS: A COMPREENSÃO POR DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Discutir a gestão em redes de empresas é algo importante e não simples. Buscar esse entendimento para analisar os fatores que levam a dissolução das redes de empresas é ainda mais amplo e difícil. Destaca-se que não se tem a pretensão nesse tópico de apresentar um estado da arte acerca da gestão em redes de empresas. Contudo, entende-se que uma apresentação das principais vertentes teóricas se faz necessária. Neste sentido, a literatura apresenta quatro tipos de correntes teóricas, a saber: a sociológica, a sociológica econômica, a econômica e a organizacional/estratégica. É importante destacar mais uma vez que a escolha teórica da presente tese é a organizacional/estratégica. Dessa maneira, a predominância da abordagem teórica deu-se nessa linha de análise.

Cropper *et al.* (2008) corroboram com essa discussão e apontam que a incorporação de perspectivas teóricas pode representar um leque de possibilidades que existem nas pesquisas em relacionamentos interorganizacionais e que essas perspectivas podem descrever os critérios de base, tal como, posturas ontológicas, epistemológica, objetivos explanatórios, mecanismos e níveis de análises.

Como foi abordado anteriormente existem muitos estudos que discutem a gestão em redes de empresas. Destaca-se ainda que no limite, a gestão de uma rede terá como objetivo perpetuar essa tipologia organizacional, pois conforme apontou Jones e Lichtenstein (2008) às redes de empresas não são marcados por um espaço temporal definido para acabarem suas atividades. Feita essa rápida consideração, parte-se para um entendimento da corrente sociológica.

2.2.1 Gestão em Redes Sociais

Há vários modos de exibição de uma organização em rede. Do ponto de vista comportamental, é um padrão de relações sociais ao longo de um conjunto de pessoas, posições, grupos ou organizações (SAILER, 1978). Na acepção de Kenis e Oerlemans (2008), na perspectiva de redes sociais o foco sempre recairá na interação entre os autores, depois os atributos particulares de cada ator, como o seu tamanho, por exemplo. Ainda na visão desses autores, esses atores em redes são usualmente denominados de “nós” ou “vértices” e podem ser representados por pessoas, equipes, organizações, países, regiões, etc. No processo de

gestão em redes para essa corrente teórica, o que realmente será considerado são as relações entre os diferentes atores, ou seja, no processo cooperativo. Conforme coloca Hibbert, Huxham e Ring (2008), a discussão sobre gestão colaborativa em redes sociais sempre seguirá o fluxo de análise que recai sobre as ações individuais dos atores em redes que podem em alguns casos, podem ser considerados como gestores de redes sociais.

Importantes contribuições nessa corrente teórica são propostas pelo autor Olson. Para Olson (1965), a coordenação é uma interação social quase que inevitável. Sem ela, a sociedade entra em conflito. Os problemas de coordenação são resolvidos, comumente, por meio das convenções entre os atores sociais. Para o autor, as ações coletivas estão no âmbito da coordenação e não da cooperação. A coordenação produz poder e, por isso, produz sanções para motivar ações coletivas. Com boas reflexões, Hardin (1994) apresenta uma elevação das contribuições de Olson (1965), apontando que as fontes de poder da sociedade para motivar ações coletivas também advêm da cooperação. Dessa forma, Hardin (1994) coloca um ponto importante a ser destacado na análise da gestão das redes por uma ótica social, que são as relações de poder. Esse é o ponto de maior divergência entre as correntes sociológica e econômica. Neste sentido, a corrente sociológica acredita que a econômica na busca por resultados, sejam eles de várias naturezas (econômicos, performáticas, de mercado, etc), banalizam as relações de poder existentes nas redes.

Retomando o argumento da cooperação, para Barnard (1938), a cooperação é um imperativo da impossibilidade biológica dos seres humanos atenderem os seus desejos e necessidades. Assim, a necessidade de cooperação leva à formação de grupos sociais, que, por sua vez, só existiriam mediante três condições básicas: (a) interação entre dois ou mais indivíduos; (b) desejo e disposição para cooperar; e (c) existência de objetivos comuns.

Para a corrente sociológica, o foco na cooperação é fundamental para que se possa prioritariamente identificar os atores que fazem parte de uma rede e os que não fazem, pois isso se refere a uma importante etapa no processo de definição das fronteiras específicas de uma rede. Fronteiras essas que terão influência considerável nas propriedades estruturais de uma rede (KENIS e OERLEMANS, 2008).

É importante destacar que a gestão em redes sociais leva em consideração a estrutura das relações entre os atores nas redes como uma consequência das especificidades de cada ator na rede e no sistema como um todo. De acordo com Kenis e Oerlemans (2008), muitas medidas tem sido desenvolvidas para descrever a posição estrutural de cada ator nas redes, tal como, centralidade, distância, equivalência estrutural, etc. Assim como, as propriedades

estruturais da rede como um todo, incluindo volume, densidade, centralização e assim por diante.

Talvez o conceito que denote mais atenção para a gestão das redes nos apontados acima por Kenis e Oelermans (2008) seja o de centralidade. Em relação à centralidade, Everett e Borgatti (2005) discutem três extensões do conceito de centralidade. A primeira faz uso de uma propriedade de um ator simples ou de um grupo de atores na rede, fazendo com que seja possível avaliar a centralidade relativa a cada um desses atores, ou se um grupo é mais integrado do que outro na rede. A segunda extensão aplica o conceito de centralidade a dois modos de dados, no qual o dado é uma correspondência entre dois tipos de nós, sendo um o indivíduo, e o outro o evento do qual participa. A terceira extensão utiliza o conceito de centralidade para examinar estruturas de centro e periferia de uma rede.

Numa outra ótica de análise, os estudos sobre gestão em redes sociais, tem se preocupado com questões mais pontuais no que se refere à continuidade do processo cooperativo. Neste sentido, Steensma *et al.* (2000) colaboram com a temática relativa à influência da cultura nacional na formação de alianças tecnológicas. Através de uma abordagem multicase, em cinco países, direcionam seus resultados no sentido de que em todos os casos estudados de que a cultura nacional exerce influência direta na formação de alianças tecnológicas e conseqüentemente na sua gestão.

Bird (2000) avança na discussão e tentam analisar o impacto da cultura nacional na colaboração entre empresas, na qual, tenta demonstrar o impacto da cultura nacional através de dois países, o Japão e os Estados Unidos. Tal estudo se ancorou na teoria do conhecimento e aponta suas principais contribuições no que diz respeito ao auxílio que a cultura nacional pode proporcionar para uma elevação das relações cooperativas. Ainda é importante destacar que a aprendizagem de uma nova cultura ajuda a prover uma maior tolerância e efetividade nas relações.

Numa abordagem mais crítica dentro da corrente sociológica, Barber (1995) afirma que as trocas econômicas deveriam ser vistas como uma troca social, determinada, *parcialmente*, por normas e valores. Ao enfatizar a determinação parcial, o autor se distancia dos pressupostos funcionalistas, na medida em que, para os mesmos, a troca social é determinada apenas por valores e normas, assumindo também o consenso de valores. Diante dessas constatações, parte-se para um entendimento (quase que antagônico) acerca da gestão em redes econômicas, na qual as redes são consideradas prioritariamente como estruturas de governança.

2.2.2 Gestão em Redes Econômicas

O raciocínio desenvolvido por Coase (1937) implica na ideia de que quando a firma se torna incapaz de internalizar novas transações de maneira mais eficiente que o mercado, a possibilidade de cooperar com outras firmas passa a ser uma forma por meio da qual ela pode superar seus limites. Para Coase (1937), a firma emerge porque os custos dos mecanismos de preço (ou de se operar no mercado) são maiores do que na firma. Os custos de usar o Mercado envolvem custos de aquisição de informação, negociação, de redação de um contrato, de má adaptação e de ajustes se um contrato falha, erros, omissões entre outros. A firma é aquela que tem um conhecimento para fazer algo diferente e a custo menor do que outros consumidores ou firmas. Os negócios não acontecem no mundo da incerteza, mas no mundo dos riscos. Pode-se dizer que fazer negócios no mundo da incerteza é como uma loteria. No mundo dos riscos posso mensurá-los ou buscar o conhecimento para vê-los.

De acordo com Williamson (1991), que é um autor importante da área econômica, uma firma coopera para ir ao mercado quando individualmente ela atingiu seus limites de coordenação e de internalização de transações, ou quando o ambiente em que ela está inserida lhe impõe limites que individualmente ela não consegue superar. Esta forma híbrida de governança – nem hierarquia, nem mercado – passa a ser um formato organizacional adotado para atingir uma nova condição de atuação no mercado, expandindo os limites da firma mesmo sem internalizar transações ou realizá-las através do mercado (WILLIAMSON, 1991).

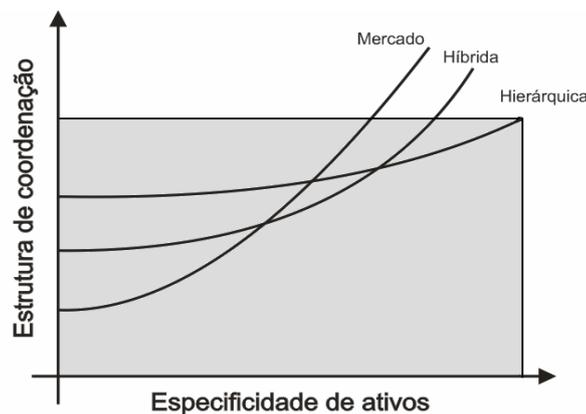
É importante uma observação nesse momento da discussão, por mais que se dê créditos acadêmicos a Williamson no que se refere à forma híbrida entre mercado e hierarquia, deve-se a Thorelli, no seu artigo em 1986, a aproximação do conceito da forma híbrida de Williamson com os estudos de redes de empresas. É bem verdade que no estudo original de Thorelli (1986), o autor ainda enquadrava os diferentes relacionamentos interorganizacionais como redes de empresas. Somente nos dias atuais é que a classificação está mais clara para os acadêmicos e pesquisadores. Para Thorelli (1986), a forma híbrida passava por um processo cooperativo entre empresas.

Begnis, Pedrozo e Estivalet (2005) destacam que os trabalhos sobre redes apresentam a predominância de abordagens teóricas utilizadas com base na Economia dos Custos de Transação e nas Teorias Organizacionais e Aprendizado Organizacional. Portanto, por mais que a sociedade evolua, por mais que a ciência evolua, apresentar o conceito e a

concepção de firma não se torna algo defasado, nem para a sociedade e tampouco para a ciência.

Evoluindo na discussão, antes de se posicionar a firma deve ter em mente que quanto mais ativos específicos ela dispor, maior será o seu custo de coordenação, conhecido como custo de governança. “Sendo as firmas estruturas de governança para administrar transações, as características organizacionais vêm à tona, em detrimento das tecnológicas” (WILLIAMSON, 1996, p. 135). Por meio da Figura 5 observa-se que o comportamento dinâmico das organizações reside no fato de que uma mudança da organização corresponde a uma mudança na estrutura de governança. Tem-se, portanto, que Δ organização = Δ estrutura de governança.

Figura 5 Custos da estrutura de governança e especificidade de ativos



Fonte: Williamson (1991), adaptado pelo autor.

Williamson (1985) aponta que os custos de transação são principalmente os custos *ex-ante* de procurar, preparar, negociar e salvaguardar uma transação via contrato formal ou informal, como também, os custos *ex-post* de monitoramento, ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de uma transação é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Apesar dos contratos criarem certas garantias para as organizações envolvidas em uma determinada transação, a sua elaboração e manutenção representam incrementos nos custos totais. Segundo Coase (1937), os custos de transação decorrem fundamentalmente da tentativa de obtenção das informações de mercado e custos de negociação e estabelecimento dos contratos, incluindo, neste caso, custos de monitoramento das cláusulas acordadas. Os estudos de Williamson (1985) sobre a Teoria dos Custos de Transação focam premissas centrais no entendimento da firma. Tais premissas como a racionalidade limitada, especificidade de ativos, incerteza e o oportunismo, e resume-se o

oportunismo a um comportamento como mentir, roubar, lograr, formas sutis de enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir.

Os custos de transação também são influenciados pela especificidade dos ativos, frequência das transações, incerteza e complexidade do ambiente, quantidade de agentes envolvidos na transação e assimetria de informações. A escolha da governança é também uma questão crucial neste ponto, pois a estrutura de governança é determinante no que se refere a estrutura de coordenação das atividades organizacionais. Os atores econômicos irão escolher a estrutura de governança (mercado, híbrido ou hierarquia) capaz de reduzir possíveis problemas transacionais, criados pela racionalidade limitada, de um lado, e pela ameaça do oportunismo, do outro, a um menor custo.

Do ponto de vista da economia dos custos de transação (ECT), a cooperação é uma maneira de reduzir os custos de transação, entendidos como aqueles incorridos pelas firmas para organizar, gerenciar e monitorar transações através dos mercados, como por exemplo custos de negociação e contratação (CHILD e FAULKNER, 1998). A cooperação em rede e entre as empresas na abordagem econômica é certamente associada à economia dos custos de transação como vem sendo apresentado nesse tópico, conseqüentemente a Williamson. Sendo esta a abordagem mais utilizada para a análise da cooperação empresarial sobre a luz da corrente econômica. Contudo não é a única, a teoria dos jogos pressupõe algumas contribuições acerca da lógica da cooperação. O livro de Axelrod (1984) explica o processo de cooperação por meio da teoria dos jogos.

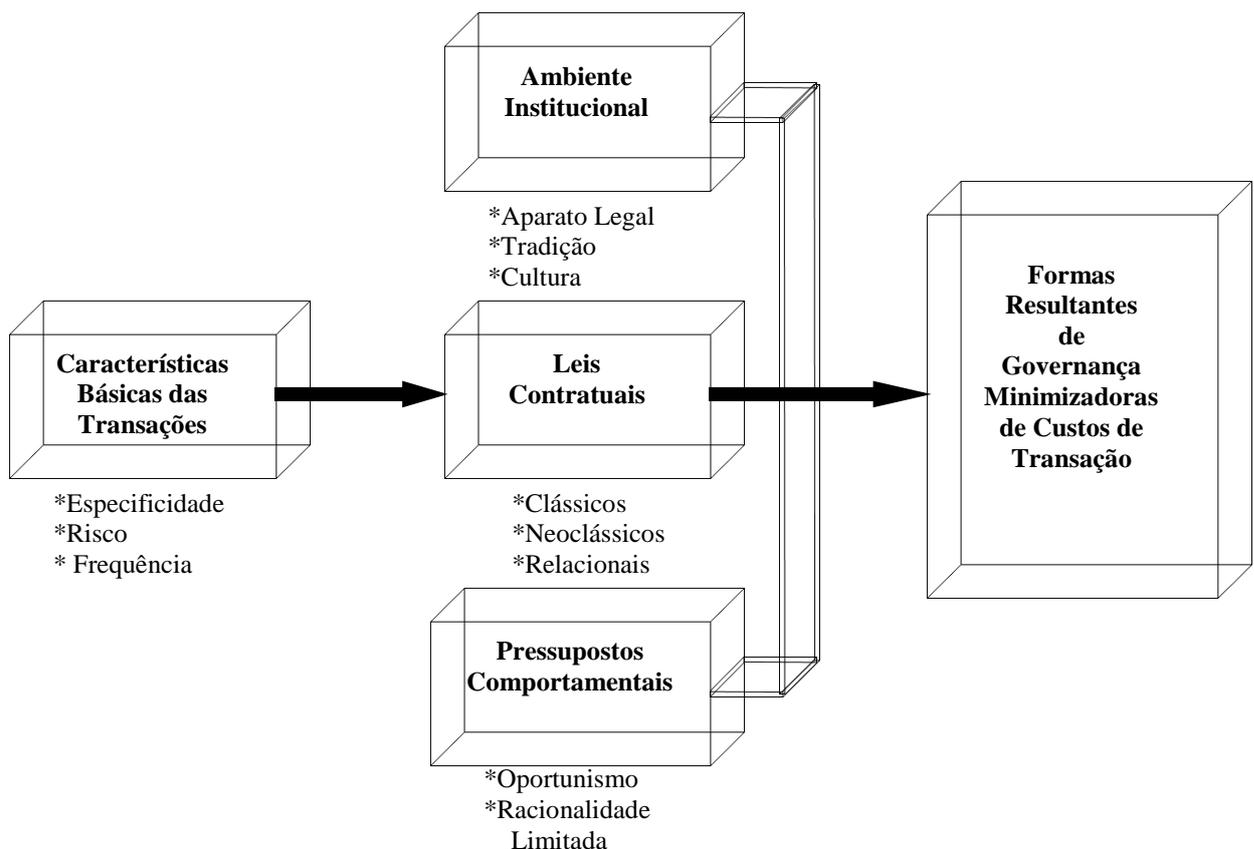
As empresas possuem um sentido de pertencer a um grupo, com a existência de processos de seleção, com relações de cooperação duradouras e, em grande parte, mantidas por vínculos sociais e não contratuais, o que não significa que estes dois aspectos são excludentes. Para entender o processo de governança,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

As teorias dominantes relacionadas à estrutura de governança nas redes de empresas, e já comentadas neste estudo, foram, sem dúvida, a Teoria do Custo de Transação (TCT), e a Teoria da Agência (TA). Uma afirmação básica da teoria do custo de transação é que mercados e hierarquias são instrumentos alternativos para completar um conjunto de transações (WILLIAMSON, 1975), e, como tais, são frequentemente chamados "mecanismos de governança". Em geral, as formas de governança de mercado dependem dos preços, da

competição e dos contratos para manter todas as partes, interessadas em uma transação, informadas de seus direitos e responsabilidades. Formas hierárquicas de governança, por outro lado, reúnem as partes para uma transação sob o controle direto de terceiros sob uma égide fictícia de cooperação.

Conclui-se que os estudos sobre a Economia dos Custos de Transação vêm aumentando no contexto das ciências Administrativas. Esse fato é corroborado por uma característica interdisciplinar da ciência. Pode-se perceber que a temática proposta por Williamson (1975) ainda é seguida e ainda, as variáveis elencadas por ele continuam a serem estudadas, a exemplo da estrutura de governança, oportunismo, confiança, incerteza, barganha, especificidade de ativos entre outras. É relevante apresentar aqui o modelo de estrutura de governança na ótica da Economia dos Custos de Transação, apresentada por Zylbersztajn (1995) (Figura 6), para facilitar o entendimento do que vem sendo discutido.

Figura 6 Esquema da indução das formas de governança



Fonte: Zylbersztajn (1995), adaptado pelo autor.

Contudo, os trabalhos de Williamson e as contribuições da Economia dos Custos de Transação são criticados por uma corrente teórica relevante da academia. Um dos autores que

contestam os pressupostos da ECT é Hennart (2008). Para esse autor, enquanto Coase é visto como o fundador da ECT, sua abordagem remota a uma tautologia até Williamson (1975) (HENNART, 2008). Pessali (1999) aponta que, como o próprio Coase argumentava, seu trabalho é muitas vezes lembrado, mas não lido com a devida atenção.

De acordo com Hennart (2008), Williamson operacionalizou os pressupostos e Coase ao especificar as suas pressuposições e ao identificar variáveis-chave que afetam a escolha da estrutura de governança. Contudo, a operacionalização da ECT geralmente requer base de dados que são raramente encontradas em bases públicas, contudo, esses dados devem ser cuidadosamente recolhidos, muitas vezes através do trabalho de arquivamento ou através da aplicação de questionários, e isso é um trabalho duro (HENNART, 2008). Essa crítica evidencia a falta de aplicabilidade dos conceitos apontados por Williamson em diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais. Para tanto, o próximo tópico busca uma aproximação das contribuições de Williamson com a corrente Sociológica.

2.2.3 Gestão em Redes Sociais Econômicas

Este tópico que se inicia neste momento é ao mesmo tempo rico e talvez por que não, um pouco controverso. Essa afirmação respalda-se na essência do que foi apresentado no tópico acima, ou seja, as relações em redes sociais sustentam-se no processo cooperativo dos atores, ou seja, no recorte individual. Enquanto que na econômica a análise recai sobre a estrutura, apresentando mecanismos de controle explícitos para sustentar a referida estrutura. Na corrente teórica da sociologia econômica, os autores buscam argumentos na teoria econômica e apresentam outros argumentos da teoria sociológica. É importante ressaltar esse fato, pois equivocadamente os autores acabam enquadrando essa corrente no âmbito da corrente sociológica, o que é uma falácia. A grande contribuição é que esses autores da sociologia econômica tornaram mais pontuais e aplicáveis alguns conceitos da abordagem sociológica, no sentido que variáveis antes estudadas pela corrente econômica no nível da estrutura é retratada no nível individual dos atores pela sociologia econômica, tais como a confiança, o *embeddedness* proposto por Granovetter (1985), o oportunismo, o capital social, entre outros.

Os estudos de autores que seguem essa corrente, como (Powell, 1987, 1990; Rabher, 1993; Ring e Van de Ven, 1994; Larson, 1992) vem trabalhando no aprimoramento da discussão acerca da gestão em redes de empresas. Principalmente quando citam que está se

configurando como consenso entre pesquisadores, que redes de empresas, ou arranjos organizacionais cooperativos, incluindo alianças estratégicas são influenciados na sua gestão tanto por fatores sociais como econômicos.

Na análise da cooperação sob a ótica das redes sociais econômicas, confiança e capital social, trazendo novos elementos à análise dos motivos que levam os indivíduos a cooperar. Kenis e Oerlemans (2008) apontam que uma parte substancial do desenvolvimento teórico em redes tem se respaldado na análise do capital social e do *embeddedness*. Conforme observa Borgatti e Foster (2003), a concepção de capital social é no sentido mais geral, principalmente na mensuração para um ator sobre as suas conexões sociais. Burt (1992) e Coleman (1990) tinham introduzido a visão topológica de capital social, na qual dão ênfase na importância das interconexões entre os membros da rede como um todo.

Putnam (2000) por sua vez, descreve o capital social como sendo as características da organização social, tais como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e cooperação para o benefício mútuo. O capital social aumenta os benefícios dos investimentos em capital humano e físico. Em seu clássico estudo sobre o desenvolvimento das regiões italianas, Putnam (2000) identificou o papel da confiança entre os indivíduos, das redes sociais e políticas horizontais e da participação cívica como estímulo à cooperação e ao desenvolvimento equilibrado.

Os estudos de Lin (2001), na qual afirma que existem várias formas e contextos têm emergido salientando o conceito de capital social, apontando como principais conclusões de seu estudo, a necessidade humana moderna de cooperação mútua e pelos dilemas de ação coletiva. Dessa temática abordada à luz do capital intelectual emergem também contribuições da aplicabilidade de redes de empresas em organizações sociais. Em seu artigo, Burt (2000) detém o foco na ideia de que uma importante forma de se prover o capital social é a partir da diminuição de informações incompletas, o que para esse autor seria um risco.

Os estudos sobre o *embeddedness* fora originalmente formulado por Granovetter em 1985. Neste estudo, a aproximação da teoria econômica com a corrente sociológica se dá de maneira mais visível. Assim sendo, Granovetter (1985) preconiza que as trocas econômicas são *embeddedness* (imbricadas) em redes sociais. Essa é a essência de seus estudos sobre *embeddedness*. De acordo com Kenis e Oerlemans (2008), Granovetter (1985) observou que toda a visão sobre comportamento social não é apenas baseada puramente em uma racionalidade instrumental e que os atores não apresentam comportamentos antissociais. Kenis e Oerlemans (2008) entendem que o *embeddedness* refere-se a três pontos principais:

1. Os atores em uma rede preferem interagir com membros familiares, amigos e com pessoas conhecidas frente a pessoas que eles não conhecem;
2. Os laços sociais são aninhados com outros laços e;
3. A formação de laços sociais prévios influencia na formação de laços sociais futuros.

Gulati e Gargiulo (1999) corroboram ao afirmar que a cooperação tende a surgir entre parceiros específicos cujos relacionamentos sejam caracterizados pela confiança e rica troca de informações, reduzindo os custos de procura e os comportamentos oportunistas. Demonstrando preocupação com comportamentos oportunistas, os autores Gulati e Gargiulo (1999) tem demonstrado que a posição dos atores na estrutura da rede é um fator importante na seleção de novos parceiros, da mesma forma como a corrente sociológica defendia.

Gulati e Gargiulo (1999) argumentam que os sociólogos organizacionais têm olhado para a formação de redes interorganizacionais tipicamente sob a ótica dos fatores exógenos, como a distribuição de recursos tecnológicos ou a dependência de recursos. Organizações cooperam e criam laços para gerenciar as incertezas do ambiente e satisfazer suas necessidades de recursos, aliando-se a empresas que possuam os recursos e capacidades desejadas. Entretanto, essa perspectiva não considera as dificuldades das organizações de decidir com quem cooperar.

Para Granovetter (1985), todas as relações econômicas entre empresas tomam lugar em uma teia de relações sociais pré-existentes. Essas relações limitam a direção e as formas pelas quais as relações econômicas podem se desenvolver. Por essa lógica, embora a cooperação seja baseada em objetivos econômicos ou para obtenção de recursos necessários à organização, são as redes sociais dos empreendedores/gestores que levam ao estabelecimento de relações interorganizacionais. Portanto, compreender como as redes sociais dos atores influenciam o estabelecimento de relações cooperativas das organizações e como impactam na manutenção e gerenciamento da cooperação, é uma perspectiva importante para análise das redes interorganizacionais.

Uma importante aproximação da Teoria Econômica diz respeito a análise das estruturas de governança. Neste sentido, uma parte da corrente teórica da sociologia econômica foca seus esforços teóricos nesse ponto. Segundo Jones, Hesterly e Borgatti (1997) governança de rede:

(...) implica a existência de um grupo específico, persistente e estruturado de empresas autônomas (bem como agências sem fins lucrativos) envolvidas na criação de produtos ou serviços baseados em contratos implícitos e abertos, em condições de se adaptar às contingências ambientais e coordenar e salvaguardar as trocas. Tais contratos são elos sociais e não legais (JONES; HESTERLY; BORGATTI 1997, p. 914).

Nesse estudo citado acima, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) tinham como objetivo demonstrar quais as estruturas de governança que vem sendo abordada nos estudos de redes interorganizacionais. Nesse sentido, os autores apresentam um quadro norteador, na qual resumem de melhor maneira as principais estruturas de governança estudada nas redes. O Quadro 4 apresenta os principais estudos que sustentam essa contribuição dos autores a partir de diferentes perspectivas teóricas.

Quadro 4 Diferentes termos e definições sobre governança em redes de empresas

TEORIA DE BASE	TEMÁTICA	DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA EM REDES DE EMPRESAS
Alter e Hage, (1993)	Redes Interorganizacionais	Incertezas ou certezas para a definição de <i>clusters</i> organizacionais pode ser coletivos e não-hierárquicos ou unidades separadas legalmente.
Dubini e Aldrich, (1991)	Redes	Desenho de relacionamentos entre indivíduos, grupos e organizações.
Gerlach Lilcoln, (1992)	Alianças Capitalistas	Estratégia, relacionamentos longos visando mercados.
Granovetter, (1994), (1995)	Grupo de Negócios*	Conjunto de empresas agindo coletivamente, algumas formais e outras em um intermediário de informalidade.
Kreiner e Schultz, (1993)	Redes	Colaborações das redes interorganizacionais informais.
Larson, (1992)	Formas de Redes Organizacionais	Acordos de longo prazo, em criam interdependência, tais como: reputações, obrigações, expectativas e interesses mútuos entre as redes.
Liebeskind et al., (1996)	Redes Sociais	Ações coletivas e individuais no que tange operações de troca, somente são possíveis com esclarecimento de normas e confiança entre os membros das redes.
Miles e Snow, (1986), (1992)	Redes Organizacionais	<i>Clusters</i> ou unidades especializadas são coordenados no que tange mecanismos de mercado.
Powell, (1990)	Formas de Redes Organizacionais	Tanto relacionamentos verticais como horizontais dependem dos recursos de base e de uma recíproca linha de comunicação entre os membros das redes.
* Nem todos o grupo de negócios são considerados como redes de cooperação, Granovetter (1995)		

Fonte: Jones, Hesterly e Borgatti (1997), adaptado pelo autor.

Diante do que foi apresentado neste tópico, ressalta-se a importância dessa corrente teórica e principalmente no que se refere a estrutura de governança em redes de empresas. O próximo tópico discutirá a gestão em redes sobre o prisma organizacional\estratégico.

2.2.4 Gestão em Redes Organizacionais/Estratégicas

Conforme foi apontado em outra oportunidade, esse projeto tem como foco teórico essa corrente acadêmica. Existem muitos estudos que discutem a gestão, mas essa corrente teórica dá atenção especial à *performance/vantagem competitiva/capacidade competitiva* e a concepção estratégica em redes de empresas. Vários critérios são utilizados para avaliar a *performance* organizacional, entre eles a eficiência produtiva, a lucratividade, o crescimento, a estabilidade, a sobrevivência, a qualidade da produção, o volume processado e a troca de pessoal (HAVERMAN, 1993).

Essa perspectiva teórica tem como teoria de base a análise a partir do enfoque da RBV (ou *resource-based view*), a rede de empresas pode ser considerada um movimento estratégico dos empreendedores para desenvolver competitividade (PARK, 1996). Esse movimento estratégico é acompanhado de uma maior interdependência de recursos entre as organizações. É objeto de pesquisa saber como as interdependências entre as organizações influenciam na formação e nas formas de rede entre as organizações (OLIVER e EBERS, 1998).

Pegando como ângulo de análise a parte estratégica, as redes de empresas são considerada como acordos de longo prazo entre propósitos distintos, mas relacionados, que permitem que as empresas envolvidas possam ganhar ou manter uma vantagem competitiva (JARILLO, 1988). Dessa forma, autores como (Barney e Hesterly, 1996; Miles e Snow, 1986, 1992; Jarillo, 1993, 1998; Oliver e Ebers, 1998; Nootboom, 1999; Ring e Van de Ven, 1994; Dyer e Singh, 1998; Pereira, 2005; Balestrin, Vargas e Fayard, 2005; Verschoore, 2006, entre outros) tem dispendido esforços acadêmicos nessa corrente teórica.

A constituição de redes estratégicas, baseadas na cooperação, é uma forma eficiente de reduzir custos de transação, obtendo vantagens que as firmas integradas dificilmente conseguem alcançar. A cooperação através de redes estratégicas é diferente da subcontratação tradicional. Enquanto esta última é regida por contratos e acordos formais para evitar o oportunismo, a formação de redes estratégicas tem como base a cooperação e o estabelecimento de relacionamentos onde a confiança tem papel fundamental (JARILLO, 1993). Destas formas organizacionais destacam-se aquelas do tipo rede por priorizarem a flexibilidade e a cooperação, buscando o aumento da competitividade sem, contudo impedir a autonomia das organizações envolvidas (MARITI e SMILEY, 1983; JARILLO, 1988). Frente ao exposto, essa corrente teórica, vai além da questão da cooperação como na análise

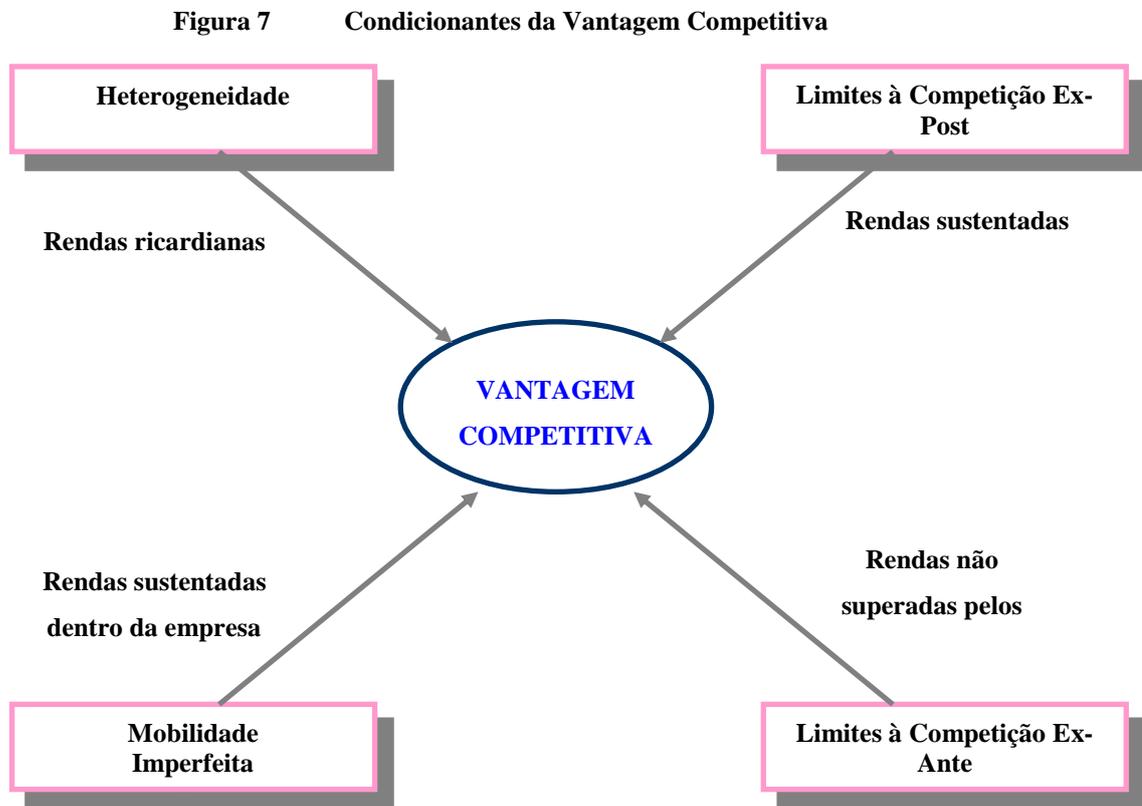
sociológica e coloca em evidência outros fatores importantes, a exemplo da confiança e da vantagem competitiva e da estrutura de rede enquanto concepção estratégica.

A confiança por sua vez é apontada por Ring e Van de Ven (1994) ao afirmarem que o aumento da confiança entre as partes, que pode ser produzido por meio de uma acumulação de interações anteriores, julgadas pelas partes como sendo eficiente e equitativa, aumenta a probabilidade de que as partes queiram efetuar, em transações futuras, investimentos mais arriscados e significantes. Ainda na visão desses autores, a institucionalização de uma parceria se dá efetivamente a partir das relações sociais entre os atores responsáveis pela condução dos negócios e gerenciamento da parceria. Na acepção de Ring e Van de Ven (1994) em períodos de relacionamento cooperativo, o tempo promove continuidade. Em conformidade com as considerações econômicas, há uma motivação social psicológica poderosa para preservar relacionamentos que impõem investimentos transacionais específicos. Estes investimentos incluem não somente recursos econômicos e tecnológicos para as firmas participantes, mas também comprometimento social e de agentes individuais (RING e VAN DE VEN, 1994).

Nessa mesma ótica de pensamento, Ebers e Grandori (1999) afirmam que as redes de empresas são sujeitas à evolução dinâmica porque as formas, resultados e avaliações dos atores envolvidos mudam ao longo do tempo. As próprias mudanças nos resultados obtidos com a cooperação geram processos dinâmicos de desenvolvimento das redes (EBERS e GRANDORI, 1999). Em um estudo realizado com redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul Verschoore (2006) identificou e analisou cinco atributos de gestão considerados relevantes no âmbito das redes. O primeiro atributo foi denominado pelo autor como *mecanismos sociais*, o segundo como *aspectos contratuais*, o terceiro denominado *Motivação e comprometimento*, o quarto apresentava o atributo *integração com flexibilidade* e o último, mas não menos importante destacado por Verschoore (2006) como sendo *organização estratégica*.

Na visão de Pesämaa (2007), um relacionamento interorganizacional eficaz é aquele capaz de alcançar os resultados desejados com sucesso, possibilitando as empresas envolvidas se beneficiarem de múltiplas vantagens. Pereira e Pedrozo (2004) afirmam que a maioria dos estudos tentam demonstrar que organizações inseridas em redes de empresas têm maior probabilidade de obter vantagens competitivas sustentáveis. O preceito básico dessas correntes científicas sobre redes de empresas indica que as organizações que combinam seus recursos podem realizar uma vantagem superior sobre os seus competidores (DYER e SINGH, 1998). Neste sentido, Peteraf (1993) corrobora apresentando um modelo que destaca

quatro macro-condicionantes para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, que são: heterogeneidade de recursos, limites *ex-post* para competição, mobilidade imperfeita de recursos e limites *ex-ante* para competição, conforme a Figura 7.



Fonte: Peteraf, (1993), adaptado pelo autor.

Essa corrente teórica também traz sua contribuição no que se refere à escolha da governança, ou simplesmente a forma de se fazer à gestão na rede. Pode-se dizer que se a preocupação dos atores econômicos residir na minimização do custo de governar suas trocas econômicas, eles escolherão as estruturas de governança de mercado. Esta estrutura é o modo menos caro de gerenciar as transações econômicas já inventadas pelo ser humano (BARNEY E HESTERLY, 1996). Se a preocupação dos atores econômicos for à minimização dos efeitos da racionalidade limitada e do oportunismo em suas transações, então, eles escolherão as estruturas hierárquicas de governança. É importante denotar que Barney e Hesterly (1996) fazem essas colocações se apropriando de contribuições da corrente econômica.

Nestas estruturas, sempre há uma terceira parte responsável por gerenciar uma transação de forma a minimizar os problemas criados pela racionalidade limitada e pelo oportunismo. Certamente, os atores econômicos precisarão estar preocupados com os problemas criados pela racionalidade limitada e o oportunismo e com o custo de governar as

transações econômicas. Por mais que esses autores tenham uma visão economicistas até esse momento, é importante frisar que eles são incorporados nessa corrente por evoluírem o seu raciocínio ao levar em considerações outros fatores.

Fatores esses que dizem respeito à racionalidade limitada e o oportunismo, dois outros atributos das transações são agora amplamente vistos como criadores dos principais problemas dos atores econômicos em suas transações: incerteza e investimentos específicos na transação (BARNEY E HESTERLY, 1996). Sem a incerteza, a racionalidade limitada é irrelevante. Se as diferentes partes de uma transação pudessem antecipar como uma transação poderia evoluir no tempo, bem como os direitos e responsabilidades, então gerenciar uma transação no tempo seria muito simples (BARNEY E HESTERLY, 1996). As partes envolvidas na transação devem redigir um contrato que especifique todas as possibilidades atuais e futuras da transação, bem como os direitos e as responsabilidades de todos os atores nesse futuro possível, porém, em condições de incerteza isto não é possível. Para esses autores, a parte contratual da cooperação auxilia na minimização das incertezas e oportunismo, ampliando a relação de confiança com os meus parceiros.

Provan e Kenis (2003) dão a sua contribuição a essa corrente ao identificar três modelos básicos de governança em rede, que podem gerar modelos híbridos: autogovernança, governança com organização líder e governança através de uma organização administrativa da rede. Cada modelo é utilizado na prática por diferentes motivos e nenhum é necessariamente superior em todas as situações. O argumento é que cada modelo possui suas próprias forças e fraquezas, de maneira que sua utilização depende de um número de condições que são únicas à rede e seu ambiente.

Outros autores como Parung e Bititci (2006) afirmam que mensurar resultados é uma tentativa de determinar os valores ganhos pelos participantes através de redes de empresas. Para esses autores, os indicadores chave de desempenho devem ser selecionados antes da formalização da colaboração. Ainda, destacam a importância da dimensão qualitativa dos relacionamentos para o empreendimento colaborativo. Em suma, para essa corrente a visão central é que o fator determinante para as organizações engajarem-se em arranjos cooperativos do tipo rede é a possibilidade de melhoria de capacidade competitiva em relação aos competidores que não fazem parte da rede (Jarillo, 1988; Das e Teng, 1998).

Por fim, entende-se que a presente corrente teórica apresenta argumentos retratados por outros autores que tem diferentes formas de analisar o processo de gestão em redes de empresas. Contudo, parece ficar claro que independente da lente de análise que se tenha para analisar a gestão em redes de empresas, a complexidade gerencial do atual momento da

sociedade e das empresas torna mais difícil uma boa gestão. Momento esse marcado por uma incerteza do ambiente na qual as organizações estão inseridas.

Dessa forma, Morin (2000) ressalta que a complexidade é essencialmente o pensamento que trata com a incerteza e que é capaz de conceber a organização. *Complexus* se refere a algo tecido conjuntamente, assim, o pensamento complexo é capaz de reunir, contextualizar, de globalizar, mas também de reconhecer o singular e relevar o desafio da incerteza.

Park e Ungson (2001), em um estudo sobre o término das alianças estratégicas apontam como um dos principais fatores que levam as alianças a não prosperarem a necessidade de um esforço excessivo de coordenação e integração entre os diferentes parceiros, na qual resulta em um alto nível de complexidade gerencial e incerteza para o relacionamento. No caso das redes de empresas, a falta de maturidade do grupo para gerenciar a complexidade e a incerteza e ainda buscar soluções, pode ser considerado um fator de dissolução das redes de empresas. O entendimento de Park e Ungson (2001) sobre complexidade gerencial vai ao encontro de Morin (2000), principalmente no que se refere à incerteza do ambiente na qual as organizações se deparam nos dias atuais, mesmo que os autores tenham diferentes posturas epistemológicas para a interpretação do fenômeno.

Diante da discussão estabelecida, emerge outra proposição:

Proposição 3: No processo de gerenciamento das redes horizontais de empresas, a complexidade gerencial gerada pelo alto nível de incerteza e complexidade, o não alinhamento estratégico entre os seus membros promovido pela rede e a não capacidade da rede de proporcionar uma maior competitividade para os membros pode ser considerado como um dos fatores de dissolução das redes horizontais de empresas.

Para um melhor entendimento das diferentes correntes teóricas, o quadro 5 abaixo apresenta de forma esquemática as pressuposições de cada corrente, bem como, os principais autores.

Quadro 5 Compreensão da gestão em redes de empresas por diferentes perspectivas teóricas

Corrente Sociológica			Corrente Econômica			Corrente Sociológica Econômica			Corrente Organizacional/Estratégica		
Autores	Argumentos Centrais	Principais Contribuições	Autores	Argumentos Centrais	Principais Contribuições	Autores	Argumentos Centrais	Principais Contribuições	Autores	Argumentos Centrais	Principais Contribuições
Hardin (1994), Olson (1965), Barnard (1938)	Cooperação	É o elo central do processo colaborativo entre os atores em uma rede.	Thorelli (1986), Williamson (1985)	Rede como uma estrutura de governança híbrida	A forma híbrida passa por um processo cooperativo entre empresas.	Burt (1992), Coleman (1990), Putnam (2000)	Capital Social	O capital social como sendo as características da organização social, tais como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e cooperação para o benefício mútuo.	(Mariti e Smiley, (1983), Jarillo, (1988)	Cooperação	As redes por priorizarem a flexibilidade e a cooperação, buscam o aumento da competitividade sem, contudo impedir a autonomia das organizações envolvidas
Kenis e Oelermans (2008),	Estrutura das relações	Descreve a posição estrutural de cada ator nas redes, tal como, centralidade, distância, equivalência estrutural, etc.	Coase (1937), Williamson (1975)	Custos de transação	Toda a relação entre as partes envolve um custo de transação.	Granovetter (1985), Kenis e Oelermans (2008),	<i>Embeddedness</i>	As trocas econômicas são <i>embeddedness</i> (imbricadas) em redes sociais	Pesämaa (2007), Pereira e Pedrozo (2004), Peteraf, (1993), Jarillo, (1988), Das e Teng, (1998)	Vantagem Competitiva/Capacidade Competitiva	As estratégias cooperativas entre as empresas promove uma maior competitividade para as empresas participantes das redes de empresas.
Everett e Borgatti (2005)	Centralidade	três extensões do conceito de centralidade. A primeira faz uso de uma propriedade de um ator simples ou de um grupo de atores na rede.. A segunda extensão aplica o conceito de centralidade a dois modos de dados, no	Williamson (1975), Williamson (1985), Williamson (1991), Zylbersztajn (1995)	Especificidade de ativos e poder de barganha	Quanto mais ativos específicos, maior a a estrutura de coordenação das atividades, mas uma tendência maior a ter poder de barganha no mercado.	Gulati e Gargiulo (1999), Granovetter (1985),	Cooperação	Organizações cooperam e criam laços para gerenciar as incertezas do ambiente e satisfazer suas necessidades de recursos, aliando-se a empresas que possuam os	Ring, Van de Ven (1994)	Confiança	O aumento da confiança entre as partes, que pode ser produzido por meio de uma acumulação de interações anteriores, julgadas pelas partes como sendo eficiente e equitativa, aumenta a probabilidade de que as partes queiram

(continuação)		qual o dado é uma correspondência entre dois tipos de nós, sendo um o indivíduo, e o outro o evento do qual participa. A terceira extensão utiliza o conceito de centralidade para examinar estruturas de centro e periferia de uma rede.						recursos e capacidades desejadas.			efetuar, em transações futuras, investimentos mais arriscados e significantes.
Barber (1995)	Trocas sociais	As trocas econômicas deveriam ser vistas como uma troca social, determinada, <i>parcialmente</i> , por normas e valores.	Hennart (2008), Williamson (1975), Williamson (1985), Williamson (1991) e Zylbersztajn (1995)	Incerteza, Oportunismo	A incerteza e o oportunismo leva com que as relações entre os parceiros sejam salvaguardadas de maneira contratual, aumentando o custo de transação (<i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i>) fato.	Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	Governança em rede	Implica a existência de um grupo específico, persistente e estruturado de empresas autônomas (bem como agências sem fins lucrativos) envolvidas na criação de produtos ou serviços baseados em contratos implícitos e abertos, em condições de se adaptar às contingências ambientais e coordenar e salvaguardar as trocas.	Barney e Hesterly (1996), Provan e Kenis (2003)	Governança em Redes	Três modelos básicos de governança em rede, que podem gerar modelos híbridos: auto-governança, governança com organização líder e governança através de uma organização administrativa da rede. Cada modelo é utilizado na prática por diferentes motivos e nenhum é necessariamente superior em todas as situações. O argumento é que cada modelo possui suas próprias forças e fraquezas, de maneira que sua utilização depende de um número de condições que são únicas à rede e seu ambiente.

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

2.3 FATORES DE DISSOLUÇÃO EM REDES DE EMPRESAS

Para compor esse tópico teórico na pesquisa, é preciso e esclarecer algumas nomenclaturas e definições. Nesse sentido, o termo que vai se utilizar para o término da atividade cooperativa por parte das empresas é dissolução das redes. Como já fora abordado no capítulo introdutório, é importante deixar claro que o autor não tem uma visão pessimista do processo de cooperação das empresas. Muito pelo contrário, o que se busca com esse estudo e com o avanço da discussão é fornecer argumentos e fatores que não devem ou não podem ser empregados na vivência diária das redes de empresas, oportunizando a continuidade do processo cooperativo.

A construção do argumento central desse capítulo passará por 2 momentos distintos: uma análise dos argumentos teóricos sobre a dissolução das redes de empresas no âmbito interno das redes de empresas, ou seja, na interação e na transação com os parceiros do negócio e com uma análise dos fatores externos a rede. Para sustentar essa construção, autores como Gulati e Garguilo (1997) sugeriram que a formação dos relacionamentos interorganizacionais é guiada por um processo dinâmico, envolvendo a dependência de recursos **exógenos**, que estimula as organizações a almejarem a cooperação e um “**imbricamento endógeno**” dinâmico, em que o surgimento dos relacionamentos é progressivamente orientado pelas escolhas das partes. Gulati no ano 2000 volta a colocar esse debate na seara acadêmica ao propor um estudo com Nohria e Zaheer. Dessa maneira, apontam que as dinâmicas exógenas e endógenas podem ter consequências significantes para a vantagem estratégica para qualquer ator em uma rede de empresa (GULATI, NOHRIA E ZAHEER, 2000).

2.3.1 Um Olhar Exógeno: uma Análise sobre os *Stakeholders*

Para entender de uma maneira mais precisa as dinâmicas exógenas das redes de empresas e o impacto que essas dinâmicas podem acarretar para a continuidade do processo cooperativo, optou-se por uma construção sobre a teoria dos *stakeholders*. Referenciar *stakeholders*, assim como, utiliza-los como uma ferramenta de análise tornou-se difundido em gestão, desenvolvimento e no campo das políticas de saúde na última década (BRUGHA e VARVASOVSKY, 2000). Além de outros campos, ao analisar os *stakeholders*, destina-se também uma capacidade de avaliar e entender os *stakeholders* sob uma perspectiva de uma

organização, ou para determinar sua relevância para um projeto ou política. Ainda, na realização de análises questões são feitas sobre a posição, interesse, influência, inter-relação, redes e outras características sobre os stakeholders, com referência ao seu passado, posições presentes e futuro potencial de influência.

Boa parte das pesquisas que abordam os *stakeholders* foca seus esforços em tentar entender e articular como os gestores devem proceder no tratamento das partes interessadas em uma empresa (DONALDSON e PRESTON, 1995). Contudo, a tônica mais recente dos estudos dos *stakeholders* direciona no entendimento de como esses *stakeholders* tem se mobilizado na tentativa de influenciar a organização focal (FROOMAN, 1999; ROWLEY, 1997). É nesse argumento que esse projeto foca-se nesse momento da discussão, ou seja, de que maneira essas partes interessadas (*stakeholders*) estão influenciando a empresa focal (nesse caso as redes de empresas) e de que maneira essa influência tem sido feita na direção da dissolução das redes de empresas na visão dos participantes das redes.

Avançando na construção, ter uma visão das organizações como sistemas abertos que possuem inter-relacionamento com outras organizações é uma contribuição que já vem sendo apontada a partir da teoria dos sistemas, que teve como expoente Bertalanffy. Organizações como sistemas abertos (KATZ e KAHN, 1987) estão sempre inseridas no seu ambiente, não apenas obtendo recursos e fornecendo produtos para os clientes, mas interagindo com uma rede de diferentes *stakeholders* (GRANOVETTER, 1985), os quais formam uma complexa rede de interesses em torno da organização e exercem influência para que os seus objetivos sejam atendidos. Todavia, eles também são influenciados, tanto pela organização como pelos demais *stakeholders*. Pedrozo e Silva (2000) acreditam que para se trabalhar com realidades cada vez mais complexas é necessário o desenvolvimento de novos instrumentos de análise, requerendo-se cada vez mais o uso de uma visão sistêmica, onde se observe o todo, as partes que compõem o todo, e a inter-relação entre essas partes. De acordo com Savage et al. (1991):

É nesta complexa rede de relações que as organizações desenvolvem suas estratégias, procurando desenvolver políticas que equilibrem as necessidades organizacionais e as dos seus *stakeholders* ou adotar uma perspectiva integrativa, assumindo que uma estratégia organizacional para ser eficaz requer consenso no que diz respeito aos constituintes chave, relativamente ao que deve ser feito e como deve ser feito (SAVAGE *et al.*, 1991, p. 61).

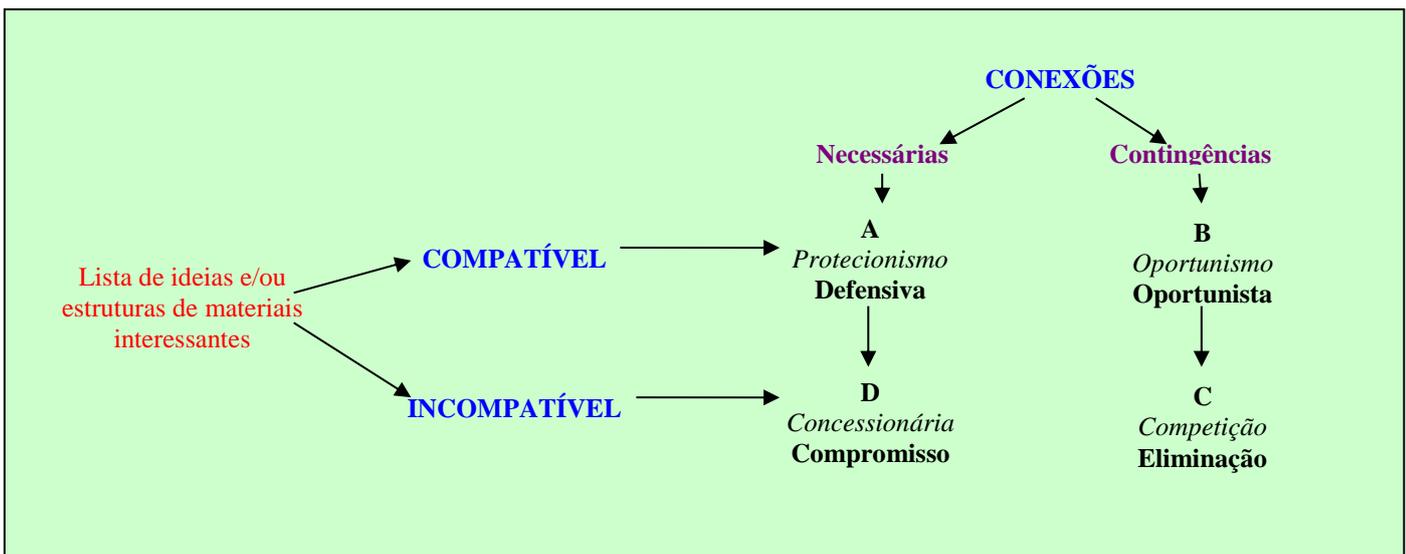
Friedman e Miles (2002), em sua pesquisa destacam que a teoria dos *stakeholders* é importante para o desenvolvimento do ambiente na qual as organizações e os relacionamentos interorganizacionais se estabelecem. As conclusões do estudo desses autores direcionam que

as fraquezas apontadas na teoria dos *stakeholders* muitas se devem pelo não entendimento da organização e do relacionamento dos *stakeholders* com a mesma. Os autores apresentam quatro questionamentos para o entendimento dessa relação e para a reflexão do leitor:

- Por que os diferentes *stakeholders* influenciam as organizações de diferentes maneiras?
- Por que alguns *stakeholders* têm mais influência frente às organizações do que outros?
- Por que alguns poucos *stakeholders* são considerados como legítimos para as organizações?
- Como e por que o relacionamento das organizações com os *stakeholders* muda a todo o momento?

O referido modelo apresentado na Figura 8 clarifica melhor algumas variáveis pertinentes da teoria.

Figura 8 Configurações institucionais associada com lógicas situacionais e ações estratégicas



Fonte: Friedman, Miles (2002), adaptado pelo autor.

Tendo em vista o ambiente em que as organizações estão inseridas e analisado o inter-relacionamento com diversos agentes, uma definição pontual desses referidos agentes se faz necessária. Para tanto, quanto ao conceito de *stakeholder*, pouca controvérsia existe entre os pesquisadores da área. A conceituação mais utilizada é a feita por Freeman (1984) que define *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado no alcance dos objetivos da empresa” (FREEMAN, 1984, p. 46) (no caso em questão, de uma Rede de Empresas).

Pouloudi e Whitley (1997) definem *stakeholders* como os interessados nas organizações de maneira geral, contemplando juntamente quaisquer indivíduos, grupos ou organizações cujas ações podem influenciar ou ser influenciadas pelo desenvolvimento e influenciar o uso ou ser influenciadas pelo desenvolvimento e utilização do sistema direta ou indiretamente. Por sua vez, Clarkson (1995) define *stakeholders* como:

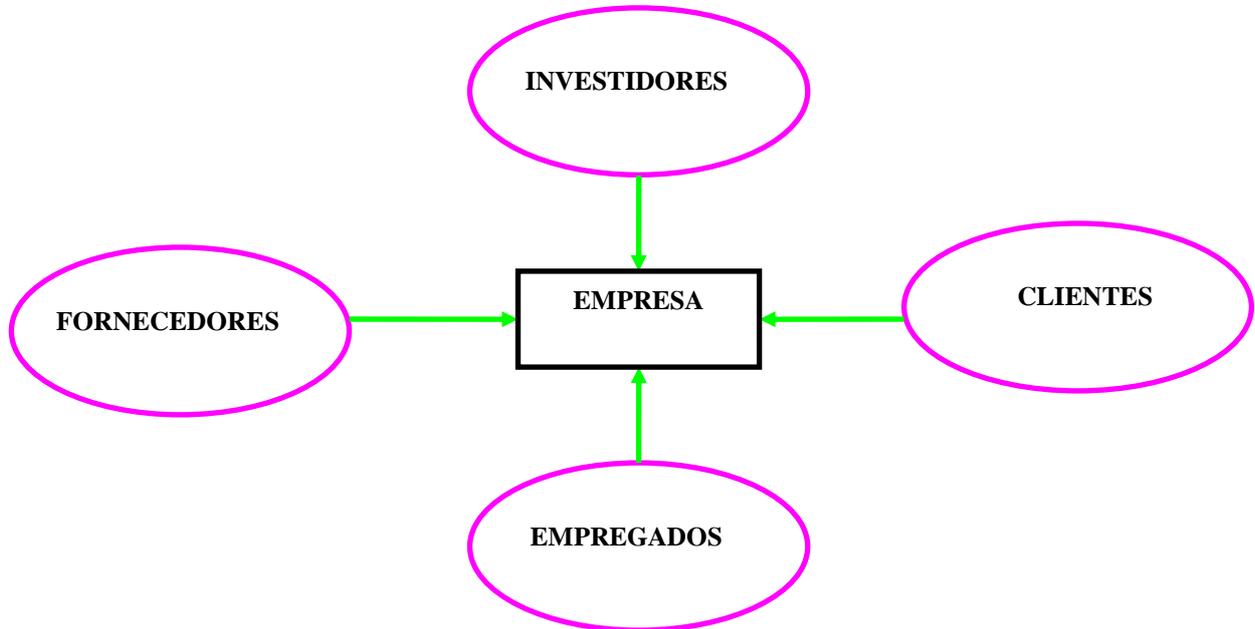
Pessoas ou grupos que possuem ou reivindicam propriedade, direitos ou interesses na organização e suas atividades, no passado no presente ou no futuro. Estes direitos ou interesses reivindicados resultam de transações com a organização ou ações por ela tomadas (CLARKSON, 1995, p. 106).

Na visão do autor, o *stakeholder* possui alguma forma de capital, financeiro ou humano em risco (*investido voluntariamente ou involuntariamente*) e, assim, tem algo a perder ou ganhar, dependendo do comportamento da organização. É importante salientar que com essa definição de Clarkson (1995), o questionamento de Pereira vai encontrando sentido no corpo da resposta, especificamente pelas relações das redes com alguns dos *stakeholders* no que tange transações que envolvem atividades financeiras. Esse ponto será melhor detalhado a posteriori.

Freeman e McVea (2000, p. 2) “[...] em 1963 introduzem o termo *stakeholders* no campo das Ciências Administrativas. A ideia inicial desta palavra era designar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir”. Considera-se que existe uma lista principal de agentes, na qual, estariam incluídos os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. Ainda na visão desse autor, a ideia de que as organizações possuem *stakeholders* já era dominante na literatura de gestão, tanto acadêmica quanto profissional, quando Donaldson e Preston (1995) estudaram a teoria de *stakeholders* de empresas e suas diferentes abordagens.

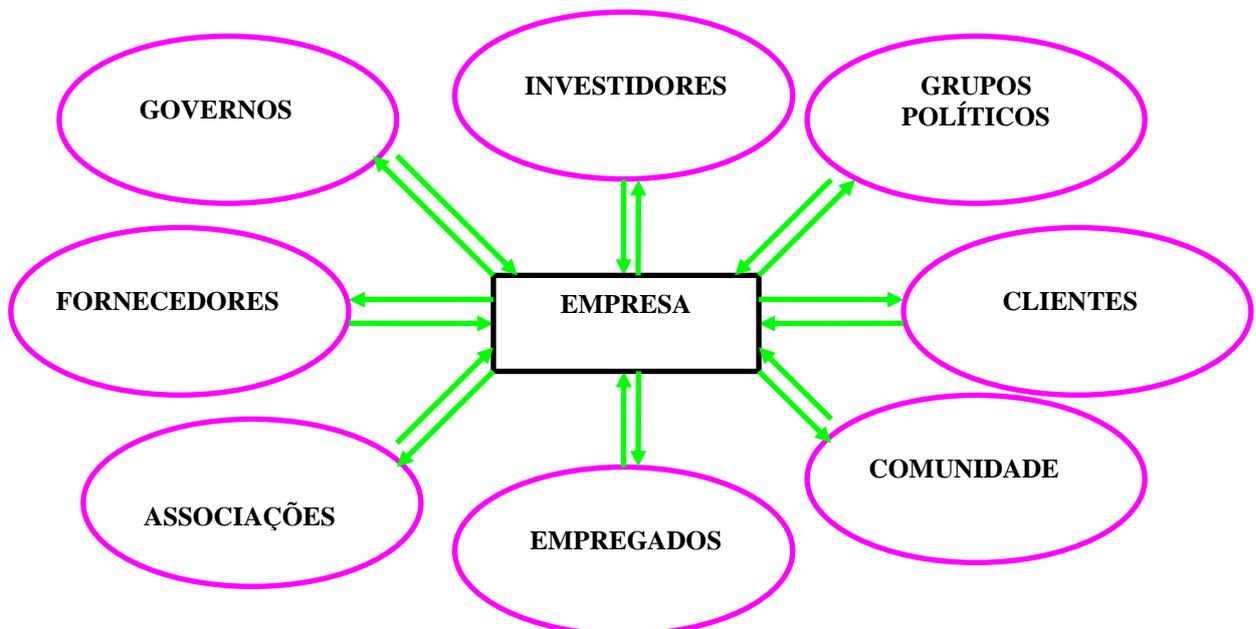
Por muito tempo as empresas foram descritas na visão de entradas e saídas (Figura 9), na qual investidores, fornecedores e empregados concorriam com insumos para o processo produtivo, os quais eram transformados em saídas para o benefício dos consumidores. Para tanto, as relações eram de via única, seja dos investidores, fornecedores e empregados em relação à empresa como da empresa em relação a seus clientes. O modelo de *stakeholders* (Figura 10) contrasta explicitamente com o modelo de entradas e saídas.

Figura 9 Modelo de empresa entrada-transformação-saída



Fonte: Donaldson e Preston, (1995).

Figura 10 Empresa baseada no modelo de *stakeholders*



Fonte: Donaldson e Preston, (1995).

As Figuras ilustradas acima, (Figura 9 e Figura 10), apesar de se apresentarem de maneira simplificadas, possibilitam estabelecer algumas comparações sobre as duas formas de

representar uma empresa em seu ambiente. Pode-se observar que há mudanças nas setas que representam a relação das empresas com os demais grupos da sociedade, passando a ser representada por duas setas em sentidos opostos, que demonstram interação, influência, relações de poder, dependência, etc, maior entre empresa e os demais atores.

A introdução de novos agentes, os quais, apesar de estarem presentes no ambiente da empresa, não são representados no modelo de empresa de entrada-saída (Figura 9), pois o modelo considera que estes não fazem parte do objeto de estudo sobre gestão. Ao modificar a forma de conceber a empresa, passa-se de uma visão de entradas-transformação-saídas para uma concepção da empresa como uma rede formada por diversos atores com interesses no funcionamento desta (DONALDSON e PRESTON, 1995), passando a incorporar novas dimensões do pensamento sistêmico na gestão das empresas (KATZ e KAHN, 1987).

Aportando contribuições com o que vem sendo debatido, Mitchell, Agle e Wood, (1997) discutem que na literatura existe uma grande diversidade de atores que podem ser classificada como *stakeholder* e nesta diversidade, torna-se necessário o agrupamento destes atores para facilitar a aplicação da teoria pelas empresas, sendo que o autor clarifica apontando *Stakeholders* primários e secundários.

Clarkson (1995) propõe uma divisão direta de *stakeholders* com interesses, demandas ou direitos similares em dois grupos, primários e secundários. O critério para divisão é existência ou não de contrato formal com a organização (clientes, fornecedores e empregados) ou autoridade direta sobre a empresa (proprietários e agências reguladoras). Incutido na ideia de Clarkson (1995), o autor defende que os *stakeholders* primários são aqueles que possuem um elevado nível de interdependência com a organização compreendendo empregados, clientes, fornecedores e acionistas, além do governo e agências reguladoras, os quais são responsáveis pelas leis e normas a que a empresa está submetida e que fornecem a infraestrutura para seu funcionamento. Para o autor, estes grupos fazem parte da organização e o objetivo da empresa deve ser criar riqueza e valor para todos os *stakeholders* primários ao invés de exclusivamente para os acionistas e diretores.

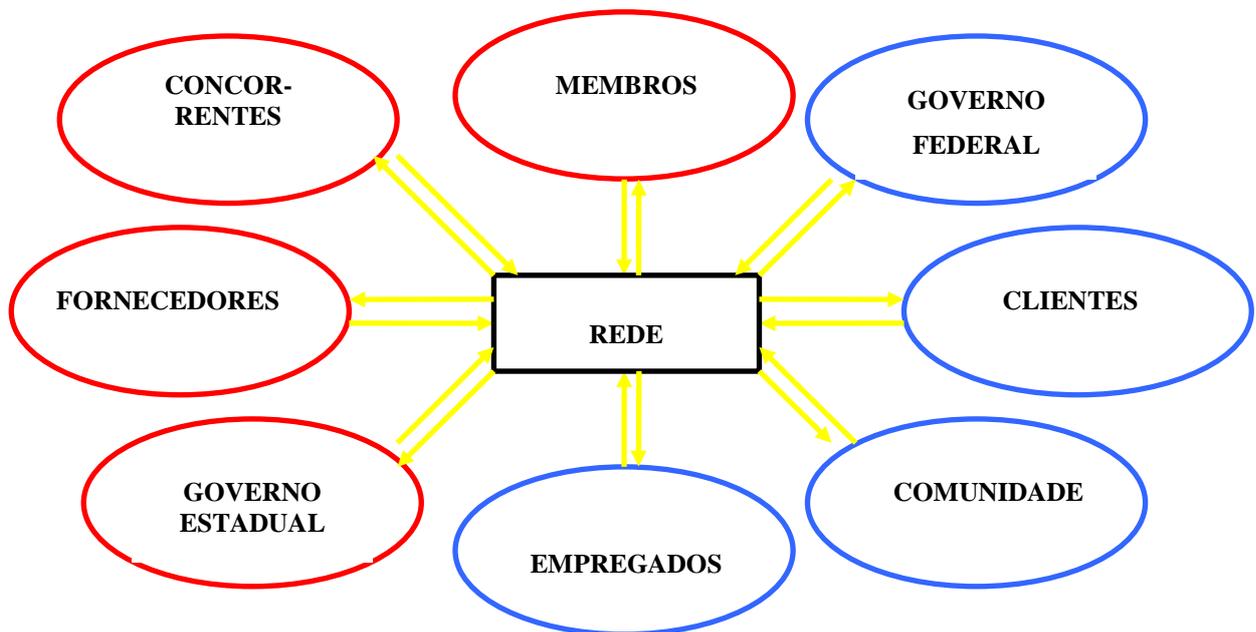
Clarkson (1995) aponta como *stakeholders* secundários os que compreendem, entre outros, organizações religiosas, grupos de advogados, comunidades, ativistas, movimentos sociais, movimentos ambientalistas e outras organizações não-governamentais. Outra importante variável para a definição dos principais *stakeholders* ancora-se nas contribuições de Michell, Agle e Wood (1997, p. 882), “[...] na qual afirmam que a resposta de uma organização à demanda de um *stakeholder* será tanto maior quanto maior for o poder deste grupo de interesse”. De acordo com os autores, a definição de poder é o relacionamento entre

atores sociais, no qual um ator social A pode forçar outro ator B a fazer algo que este não teria feito de outra forma. Agentes que perdem com a formação das Redes, apenas incluindo o “Agente Comunidade” por considerar fundamental para uma Rede em detrimento de sua abrangência geográfica. Uma maior reflexão acerca dos motivos que os levam a perder com a formação das Redes, será melhor detalhado a *posteriore*, juntamente com as Estratégias por eles traçados (*deliberadas ou não*).

Indo nessa linha de raciocínio, uma importante contribuição é encontrada nos estudos de Azevedo *et al.* (2009), na qual os autores apontam que geralmente as organizações privadas desejam uma crescente identificação dos seus *Stakeholders*. Entretanto, este fato representa um grande dilema para as organizações, por ter que administrar questões tradicionais da rotina organizacional e a necessidade de aprender a acordar e coordenar atividades com um número elevado de públicos com distintas demandas. O fato das grandes companhias contribuir para fazer o mundo mais dinâmico e mais complexo, torna as mudanças mais constantes e força as organizações a uma constante adaptação. A incapacidade de reconhecer e atender essas aspirações desses públicos efetivos ou potenciais cria uma crise de legitimidade e causa problemas ou a extinção dessas organizações.

Retomando o argumento inicial do projeto a não identificação ou não diálogo com os *Stakeholders* pode representar um ponto que pode levar ao encerramento das atividades de cooperação em Redes, corroborando com as contribuições apontadas com o estudo de Azevedo *et al.* (2009). Ainda, como consequência se passa a visualizar a empresa como uma Rede sendo parte de um emaranhado de organizações inter-relacionadas, com múltiplos objetivos ou finalidades. Ao conceber essa empresa descrita nas Figuras 8 e 9 acima como uma Rede, parte-se para uma identificação dos principais *Stakeholders* das Redes. Nesse sentido, a Figura 11 representa um esforço de identificação dos principais agentes que fazem interface. Cabe destacar que na figura, estão representadas pela cor vermelha os principais Agentes que traçam estratégias para findar com o processo colaborativo. Ainda, os Agentes na cor azul identificados na Figura 11 representam os agentes que “aparentemente” ou “diretamente” não traçam estratégias para minar com o processo cooperativo.

Figura 11 Rede baseada no modelo de *stakeholders*



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Donaldson e Preston, (1995).

Diante da proposição ilustrativa apresentada na Figura 11, sugere-se a proposição 4 do estudo:

Proposição 4: Na interação das Redes de Empresas com seus Stakeholders, o governo estadual, os fornecedores, concorrentes e membros da rede são stakeholders primários, enquanto que empregados, comunidade, clientes e governo federal são stakeholders secundários.

Autores como Freeman, Wicks e Parmar (2004, p. 364) “[...] afirmam que o enfoque central da teoria dos *stakeholders* está em estabelecer quais os objetivos da empresa e qual a responsabilidade da gestão com os *stakeholders*”. Corroborando com os autores, Savage *et al.* (1991, p. 61) “[...] destaca que na análise da relação dos *stakeholders* com a organização, tem que se considerar os *stakeholders* como grupos ou indivíduos que têm interesse nas ações de uma organização e a habilidade para influenciá-las”. Em alguns casos, os *stakeholders* que questionam a organização têm como objetivo dificultar os negócios de uma empresa, a qual, na sua concepção, desempenha atividades que vão contra suas crenças. Apesar de não apresentar classificações em grupos, Freeman (1984) chama a atenção para a atuação dos grupos que podem causar prejuízos significativos para a organização, mesmo que a empresa

não dependa diretamente dos mesmos e que estes devem ser considerados na formulação de estratégias.

Nesse momento um questionamento se faz pertinente, a rede ao ser concebida, estruturada, leva em consideração no momento da formulação dos seus objetivos a gestão dos seus *Stakeholders*? Ao questionar o objetivo das empresas e a responsabilidade da gestão com os públicos que afetam ou são afetados pela empresa. A teoria se choca com o conceito tradicional da economia e administração de que o objetivo de maximizar o valor para os proprietários (*nas redes esse conceito se diferencia por esse valor ser gerado pela rede, mas o mesmo tem que gerar um impacto para os seus membros no âmbito das empresas participantes*) é o único objetivo apropriado para a organização moderna (SUNDARAM; INKPEN, 2004).

Contudo, a organização tem responsabilidade não apenas com os acionistas, mas com outros atores que possuem relação direta ou indireta com ela, os quais possuem valor intrínseco e não podem ser tratados apenas como instrumentos de maximização de lucro para os acionistas (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984). Para Clarkson (1995):

O propósito econômico e social da corporação é criar e distribuir riqueza e valor para todos os seus *stakeholders* primários, sem favorecer um grupo à custa de outros. Riqueza e valor não são definidos adequadamente somente em termos de aumento de preço da ação, dividendos, ou lucros (CLARKSON, 1995, p. 112).

A partir dessas constatações inicia-se o desenvolvimento de uma nova perspectiva lógica, na qual se valoriza o futuro e se reconhece que é necessário que haja uma base de informações que, por um lado, permita um melhor entendimento das inter-relações entre *stakeholders*, tanto no nível operacional, tático e estratégico, quanto daqueles existentes entre estes e os sistemas socioeconômicos e políticos e, que proporcione dados precisos acerca dos aspectos específicos que ajustem à situação dos recursos naturais e as estratégias sustentáveis (AZEVEDO *et al.*, 2009).

Muito do que tem sido escrito sobre estratégia pressupõe sua conceituação como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais. Este conceito chamado de estratégia intencionada por Mintzberg (1978) é representativo das escolas prescritivas de pensamento estratégico. Assim, para um dos líderes da chamada Escola de Planejamento, estratégia é vista como um processo, controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa (ANSOFF, 1979).

No entanto, apesar da existência deste tipo de estratégia ser questionada (MINTZBERG, 1978), toda organização se comporta estrategicamente, mesmo sem evidência de procedimentos intencionais. Esta é a posição defendida por acadêmicos agrupados em algumas escolas descritivas (Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizagem, e Cultural). De acordo com Mintzberg (1990) esta abordagem pode ser percebida, por exemplo, em um dos pressupostos da Escola de Aprendizagem: “[...] estratégias aparecem primeiro como padrões percebidos no passado e somente mais tarde, talvez, como planos deliberados para o futuro[...].” (MINTZBERG, 1990, pg. 115).

Aliado a estas informações, o processo de estratégia necessitará combinar vários fatores essenciais para esta construção. Será que se pode criar estratégia em qualquer organização sem levar em conta as demandas do ambiente, liderança e as forças da organização, sem concessões entre incremental e o revolucionário? E a questão da complexidade, até que ponto as estratégias consideram múltiplas lógicas e mudanças rápidas? “Diante de vários questionamentos, como estes, surge a necessidade de transformação que descarte os direcionamentos estabelecidos em resposta a um ambiente que clama pela multidimensionalidade” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 270).

Diante de tal cenário, pode-se questionar se: os *stakeholders* estão afetando os processos de tomada de decisão no que diz respeito à gestão nas organizações? Exercem influência no nível estratégico, tático ou operacional? Como contemplar os possíveis conflitos que podem surgir devido aos múltiplos objetivos e interesses presentes nessas relações entre organização e *stakeholders*? No aspecto descritivo, os trabalhos se concentram em descrever e explicar características e comportamentos da empresa através da concepção de que a empresa é um conjunto de relação entre *stakeholders*. No aspecto instrumental, os trabalhos buscam enfatizar os resultados em termos tradicionais como crescimento e rentabilidade obtidos pelas empresas que adotam a gestão considerando os *stakeholders*. Por fim, há o aspecto normativo, no qual o foco é mais filosófico e moral ao discutir o objetivo da organização e a função da empresa na sociedade. De acordo com Donaldson e Preston (1995, p. 74), “[...] os três aspectos da teoria dos *stakeholders* estão inter-relacionados considerando que o núcleo para justificar a teoria seria o aspecto normativo”.

Após essa discussão inicial sobre os fatores externos, exógenos, parte-se para um entendimento dos fatores que levam a dissolução das redes de empresas no âmbito interno das relações, ou seja, endógeno.

2.3.2 Um Olhar Endógeno: Fatores que levam a Dissolução das Redes de Empresas

A maioria dos autores que estudam dissolução em relacionamentos interorganizacionais referem-se à lógica interna dos relacionamentos, ou seja, a análise endógena. Contudo, grande parte do esforço teórico despendido pelos autores tem se focado no estudo dos problemas enfrentados pelos diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais. Ou seja, estudos sobre problemas em alianças estratégicas, outros trabalhos apresentam as dificuldades enfrentadas para a continuidade dos *clusters*, problemas ocorridos em *Joint Ventures* e tem que se destacar que frente aos diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais, poucos estudos tem apresentado problemas que levam a dissolução das redes de empresas.

Avançando na discussão, nos relacionamentos interorganizacionais, independente da corrente teórica que se siga e do relacionamento interorganizacional que se analise, a cooperação é o elemento central de análise. Na visão de Nooteboom (1999) as razões gerais para a cooperação e o trabalho em rede de empresas incluem, por exemplo, a maior disponibilidade de recursos e conhecimentos, a concentração em competências, a possibilidade de criação de novos conhecimentos e aprendizagem, o acesso a novas oportunidades (mercados, tecnologias, diferenciação do produto) e inovação, as economias de escala e de escopo ou partilha de custos e riscos.

A perspectiva sociológica por sua vez, credita na cooperação o fator fundamental nas relações Inter organizacionais. Lotia e Hardy (2008) defendem que a cooperação auxilia uma organização a aumentar a sua centralidade em uma rede. Na visão de Kenis e Oelermans (2008), o conceito central na análise de redes sociais é a relação entre os atores potencializadas pela cooperação e não pela análise dos atributos dos atores. Com essa afirmação, os autores da corrente sociológica eximem o foco central em outras variáveis que não sejam a cooperação para a análise de redes. Talvez esse seja um ponto importante de reflexão e de definição para esse tópico. As correntes sociológicas e econômicas sociais tem como foco de análise a perspectiva individual, ou seja, o ator, o membro do relacionamento interorganizacional ou da rede de empresa. Enquanto as outras correntes destacadas, a econômica e a organizacional\estratégica tem o foco na estrutura. Essa reflexão é importante, pois ela irá deixar claro alguns conceitos empregados nas diferentes correntes teóricas como será apresentado abaixo.

Ainda, as relações de cooperação somente emergem, evoluem, crescem e se dissolvem com o passar do tempo como uma consequência de atividades individuais. Existem

três formas pelas quais os indivíduos afetam uma relação interorganizacional de cooperação: ao definir o grau de incerteza associado com a mudança; ao especificar a extensão à qual as partes podem fiar-se em confiança interpessoal como uma alternativa para a resolução de conflito e ao definir as expectativas de resultados das partes para incluir equidade e eficiência (RING e VAN DE VEN, 1994).

Nesse tocante, para cumprir um acordo de negócio, uma relação de cooperação interorganizacional pode necessitar persistir em efeito por um longo tempo. Com o tempo, mal-entendidos, conflitos e mudanças de expectativas entre as partes são inevitáveis, podendo esses fatores gerar causas para repensar os termos do relacionamento. Nessas renegociações, novos entendimentos tipicamente suplementares são estabelecidos para resolver somente os pontos contestados, mas todos os outros termos e entendimentos contidos no contrato relacional permanecem efetivos. Desta forma, o andar da relação do relacionamento é preservado. No final do ciclo do processo, as partes podem concluir que o relacionamento deveria ser descartado (*terminado*). Tipicamente, isso ocorrerá quando as partes tiverem cumprido suas promessas e o acordo estiver completo. O término também ocorre como uma consequência (*dissolução*) de uma condição, que é um evento futuro possível, uma abertura na concordância, uma operação da lei, desistência mútua ou uma renovação (*substituindo por um novo contrato*) (RING e VAN DE VEN, 1994).

Child (2001) argumenta que uma ação cooperativa se desenvolve ao longo do tempo. Ainda, esse autor aponta que a sua evolução pode ser comparada à noção de ciclo de vida, movendo-se de um estágio de contatos iniciais, através de negociações e lançamento da ideia, para uma fase de cooperação gerenciada. A extensão e o aprofundamento da cooperação, parcialmente baseados na aprendizagem sobre como trabalhar em conjunto e adquirir sinergias através de competências complementares, pode levar ao estabelecimento de uma entidade com gestão independente e identidade própria.

Talvez o argumento que consegue passar por todas correntes teóricas e pelos diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais como sendo o pilar fundamental para a manutenção da cooperação seja a confiança. Para a corrente sociológica, a confiança é importante, pois possibilita uma melhor interação entre os atores envolvidos em uma rede e fortalece o processo de cooperação entre os atores. Entretanto, antes de apresentar o argumento da confiança pretende-se construir rapidamente uma reflexão acerca da desconfiança. Esse conceito vem ganhando espaço nas discussões teóricas e sendo empregada em estudos empíricos.

É fato de que o conceito de confiança é muito amplo e complexo, conseguindo abarcar diferentes possibilidades de análise por diferentes perspectivas teóricas. Sitkin e Roth (1993) apresentam os conceitos de confiança e desconfiança como sendo construtos independentes. Para Rousseau (1995), os parceiros podem colaborar, mas também podem competir e isso leva a simultaneamente na relação de confiança e de desconfiança, sendo que para tanto, os conceitos devem ser analisados e interpretados com diferenças. A suspeita tem sido visto como um dos componentes centrais cognitivos da desconfiança. Para tanto, essa hipótese recai sobre os motivos para desconfiar de uma pessoa, (DEUSTCH, 1958).

Entretanto, é importante destacar que existe uma corrente teórica que define confiança e desconfiança como pólos opostos de análises, (ROTTER, 1967). Boon e Holmes (1991) comungam da corrente defendida por Rotter e apontam que a confiança e a desconfiança são definidas como expectativas positivas e negativas com relação aos parceiros do negócio.

Por fim, acredita-se que o ato de não confiar inviabiliza o processo de cooperação em muitos casos, pois não confiando não se mantém laços de cooperação com determinados atores. Porém, assume-se para a presente pesquisa que a desconfiança auxilia no processo de enfraquecimento da confiança, que por sua vez tende a enfraquecer o processo cooperativo entre os membros de uma rede de empresas.

Na visão de Granovetter (1985), o impulso inicial para esses modelos relacionais por parte da teoria sociológica deve-se ao aumento de estudos que analisam o impacto da inserção social em transações econômicas. Na medida em que existem componentes sociais significativos nos relacionamentos transacionais que normalmente são omitidos nas explicações puramente econômicas; fato que remete à necessidade dos gestores envolvidos em relacionamentos interorganizacionais observarem tanto fatores econômicos e de processos quanto humanos e comportamentais, quando tratam de cooperação entre os membros. Frente a isso, Kramer (1999) destaca que dentro dos últimos anos, tem havido um ressurgimento um tanto quanto dramático do interesse social por parte dos cientistas na exploração do papel que desempenha a confiança na sociedade (Coleman, 1990; Fukuyama, 1995; Kramer e Tyler, 1996; Mayer; Davis e Schoorman, 1995; Putnam, 1993; Sitkin e Roth, 1993).

Uma questão defendida por teóricos, é que toda parceria deve ser feita através de confiança mútua, amplo apoio de todos, informações compartilhadas, cooperação entre as partes envolvidas, objetivos e estratégias bem definidas e complementaridade. Para Casarotto e Pires (2001), o nascimento e a sobrevivência das redes de empresas e de alianças estratégicas dependem da discussão e do equacionamento de quatro aspectos: a cultura da

confiança envolvendo aspectos ligados à cooperação entre as empresas; aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas; a cultura da competência que diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro e a cultura da tecnologia de informação para a agilidade do fluxo de informações entre as empresas pertencentes às redes e alianças.

Seguindo essa linha de raciocínio, Sitkin e Roth (1993) sugerem que os trabalhos sobre a confiança podem ser analisados sobre quatro categorias básicas: (1) a confiança como um atributo do indivíduo, (2) a confiança como um comportamento humano, (3) a confiança como uma característica situacional e (4) a confiança como sendo uma imposição institucional por parte do arranjo colaborativo. Para Granovetter (1985), a confiança muitas vezes se mostrou como um substituto para dispositivos de controles mais caros nas redes. Além disso, a investigação sobre confiança em redes demonstrou também que afeta o desempenho organizacional e a dinâmica interorganizacional (KRACKHARDT e BRASS, 1994 e FLAP *et al.*, 1998).

Mesmo na corrente sociológica os autores divergem com relação ao conceito de confiança. A divergência principal acontece pelo dos autores se apropriarem das contribuições da confiança para explicarem outro conceito ou construto. Dessa maneira, a concepção de Coleman (1990) que é o autor precursor do conceito de *capital social* juntamente com Burt (1992), mesmo os autores apresentando um recorte distinto para o mesmo conceito. Coleman (1990) entende que deve-se ter uma visão por capital social que enfatize a importância das inter-relações entre os membros de toda uma rede. Borgatti e Foster (2003) seguem a ideia defendida por Coleman e acrescentam dizendo que em um sentido geral, o capital social auxilia na mensuração do valor de cada ator em suas conexões sociais. Coleman (1990) concentra na abstenção e na presença de conexões entre todos os atores em uma rede. Ainda, para o autor, a confiança é uma abordagem fortemente calculativa, comungando da corrente econômica que compartilha desse entendimento.

Numa outra perspectiva, Granovetter (1985) dimensiona o conceito confiança para entender e para ilustrar o seu conceito de *embeddedness*. Para o referido autor, a formulação do *embeddedness* enfatiza que as trocas econômicas são imbricadas (tradução aceita para *embeddedness*) em redes sociais. Para o autor, o *embeddedness* refere-se a: (1) um ator em rede, dará preferência na interação com membros familiares, amigos e conhecidos do que com pessoas que ele não conhece; (2) os laços sociais promovidos com os membros de uma rede são aninhados com outros laços sociais; (3) a formulação de laços prévios influencia o desenvolvimento de laços futuros. As contribuições apontadas por Granovetter são

importantes para o entendimento não somente da confiança, mas como o processo de formação de uma rede pode ser analisado pela corrente econômica social.

A confiança em uma aliança é frequentemente definida como dependência de outra parte, em condições de risco (NOOTEBOOM, 1999). O conceito de confiança inclui duas dimensões: confiança ou previsibilidade em uma expectativa sobre o comportamento do outro, e confiança na justiça ou ágio (RING e VAN DE VEN, 1992). Na corrente estratégica, autores como Barney e Hansen (1994) estudam a confiança interorganizacional como fator estratégico, através da teoria dos custos de transação sob o enfoque da competitividade estratégica. Spekman *et. al.* (1998) credita importância à confiança ao ponto de interpretá-la como a pedra fundamental na parceria estratégica. Gambetta (1988) considera que a confiança é uma decisão calculada para cooperar com outro parceiro específico, baseado em informações sobre as outras pessoais, qualidades e contratos sociais.

Para Ring e Van de Ven, (1994) na visão de confiança baseada no risco, as partes limitam contra estados incertos da natureza, seleção desfavorável e perigo moral em direção a uma variedade de significados contratuais formais, tais como garantias, mecanismos de segurança, leis e hierarquia organizacional. A segunda e a mais restrita definição de confiança enfatiza a fé na integridade moral ou boa vontade dos outros, que é produzida por meio de interações interpessoais que direcionam para vínculos sociais-psicológicos de normas mútuas, sentimentos e amizades ao lidar com a incerteza (RING; VAN DE VEN, 1994).

Diante do que se pode observar, a fragilidade na confiança e diminuição da confiabilidade do processo cooperativo possibilita o aparecimento de comportamentos oportunistas nas redes de empresas. O oportunismo por sua vez é outro construto discutido por diferentes correntes teóricas.

Assim, para Williamson (1985) oportunismo é um conceito central para a teoria dos custos de transação. O oportunismo é a causa principal para as falhas de mercado e para a existência das organizações. O autor resume o oportunismo, a um comportamento como mentir, roubar, lograr, formas sutis de enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir. Barney e Hesterly (1996) corroboram com a teoria dos custos de transação e apontam que a mesma apoia-se em dois pressupostos básicos, acerca dos atores econômicos (sejam eles pessoas ou firmas), engajados em transações: racionalidade limitada e oportunismo.

Distinguir aqueles que são propensos ao oportunismo daqueles que não o são, acarreta custo para a rede e, por isso, as pessoas e as empresas parceiras precisam projetar salvaguardas para não serem vítimas das outras (WILLIAMSON, 1985). No longo prazo, as

empresas que se comportam com oportunismo não poderão encontrar sócios novos para colaboração, por causa de sua reputação (KEIL, 2000). Em relação à incerteza, quanto maior o seu grau numa transação, mais difícil será o uso de contratos e, mais provavelmente, serão adotadas estruturas hierárquicas de governança, o que permitirá a terceiros decidir como serão resolvidos os problemas não previstos (BARNEY e HESTERLY, 1996).

Para a corrente sociológica, as ações oportunistas inibem a cooperação entre os parceiros de uma rede, isto é destacado pela literatura. Além disso, o capital social proposto Coleman (1990) e Burt (1992) e o conceito de embeddedness destacado por Granovetter (1985) são inibidos a partir do crescimento de ações oportunistas. Ainda, para Granovetter, as ações oportunistas provem à criação de laços fracos entre os membros de uma rede. Sendo que da mesma forma, evitar atitudes oportunistas por parte dos atores em uma rede, permite que os laços fortes entre os membros emergem e cresçam. Por laços fortes, Granovetter (1973) destaca que os laços fortes definem as combinações de tempo do relacionamento, intensidade emocional, intimidade e reciprocidade nas relações na qual caracteriza o laço.

Dessa maneira e a partir das contribuições teóricas dos autores, emerge a proposição 5 a ser analisada no campo de pesquisa:

Proposição 5: A diminuição da confiança entre os parceiros da rede influi positivamente no processo de dissolução da rede.

Diante do que vem sendo debatido acerca da confiança, uma importante contribuição é apontada por Kramer (1999), na qual destaca que nas relações de confiança inevitavelmente irão surgir assimetrias de poder entre os atores envolvidos e, portanto, nas base da cooperação que ocorre nos diferentes relacionamentos. Se as assimetrias de poder existem elas são suscetíveis de exercerem um impacto na confiabilidade dos parceiros e portanto, na confiança dos mesmos.

Nas redes de empresas, a quebra da confiança preconizada por Ring e Van de Ven (1994) pode ser refletida numa situação em que um ou mais parceiros decidem quebrar acordos de compra conjunta, visando obter descontos particulares maiores, de outro fornecedor, imediatamente. Essa atitude oportunista, motivada pela possibilidade de ganhos presentes em detrimento de ganhos futuros, impacta na confiança do grupo e aumenta a dificuldade de coordenação e a incerteza. Frente a isso, aprofunda-se a discussão nos processos de assimetrias (de informação, de benefícios e de poder), pois se acredita que eles são fontes e fatores de dissolução das redes de empresas. Contudo, é importante destacar que

esses processos assimétricos são ancorados nesse tópico em diferentes correntes teóricas. Neste sentido, a assimetria de informação vem sendo estudada com certa ênfase nos estudos em relacionamentos interorganizacionais. Em grande medida pelo fato de ser um dos fatores operacionalizantes da teoria dos custos de transação proposta por Williamson.

Ao abordar-se a temática da assimetria de informação, devem-se destacar os estudos pioneiros de Jensen e Meckling (1976), que colocavam o problema da agência entre os atores envolvidos no processo. Buscando uma maior compreensão sobre essa temática, os estudos de h também abordavam que a assimetria da informação entre os atores envolvidos no processo da ECT era prejudicial para promover a *performance* das empresas e que ainda gerava um custo para as mesmas. Nesse sentido, o trabalho de Dahlstrom e Ingram (2003) por sua vez abordou a temática da assimetria de informação em redes, no qual se propõem a examinar como os agentes em redes influenciam a redução dos custos principais no que se refere à incerteza no fechamento de pré-contratos. Tendo como teoria de base os estudos de Balakrishnan e Koza (1993) e de Williamson (1985).

A assimetria de informação representa além da condição de ausência de informação plena, a não igualitária distribuição de informações entre os agentes envolvidos em determinada transação (AKERLOF, 1970; STIGLER, 1961). De acordo com Jones, Hesterly e Borgatti (1997), o problema da assimetria de informação em redes de empresas, é visto como um problema na determinação da estrutura de governança. Da maneira como aponta Jones, Hesterly e Borgatti (1997) fica evidente que o foco do estudo da assimetria de informação reside na estrutura. Tanto que para a análise sociológica, os estudos sobre assimetria de informação recebem outra denominação: para essa corrente estuda-se os o fluxos disformes de informações entre os atores de uma rede (KENIS e OERLEMANS, 2008).

Hao (2005), que faz uma aplicação dos conceitos de assimetria de informação na gestão da cadeia de suprimentos. Tendo como teoria de base os estudos de Corbett e Tang (1999), essa aplicação foi possível através da elaboração de um modelo matemático e de um framework para determinar a coordenação e a eficiência da cadeia de suprimentos com informações assimétricas. O estudo teve como método o estudo de caso em uma indústria e o autor faz uma análise em três tipos de contratos existentes na gestão da cadeia de suprimentos do referido caso. Os principais resultados direcionam no sentido de que o estudo não serviu apenas como um arcabouço teórico para estudos futuros, mas também o modelo matemático serve como uma importante ferramenta para a análise dos contratos e para a eficiência dos mecanismos de análise de informações assimétricas. Destaca ainda que os futuros sobre o tema devam ter mais detalhes acerca da temática em questão.

No que tange a questão a assimetria de benefícios, esse processo assimétrico é assumido pela corrente organizacional/estratégica. Dessa forma, Khanna, Gulati e Nohria (1998) destacam que uma importante razão para o desapontamento de muitas firmas com alianças estratégicas se deve à falta de compreensão sobre a dinâmica dos relacionamentos. As empresas falham em reconhecer a existência de assimetria de incentivos em investir na relação, a qual inevitavelmente surge à medida que a aliança evolui. 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. Monitorar as expectativas e o quanto continuam alinhadas, à medida que a rede avança, é importante para manter o interesse de colaboração de todas as partes e estimular a continuidade do processo de aprendizagem.

Amaldoss *et al.* (2000) complementam que, quando os parceiros dividem os benefícios igualmente, o comprometimento aumenta mais rapidamente. Porém, quando parceiros da rede percebem que outros usufruem de maiores benefícios, é natural que se sintam menos compelidos a cooperar e seu comprometimento seja afetado. Khanna, Gulati e Nohria (1998), colocam que se não percebida essa assimetria, a desmotivação será presente nos empresários e sua redução na participação da rede será uma conseqüência.

Por fim, mas não menos importante a assimetria de poder é retratada pela corrente sociológica. Isto se deve pelo fato da unidade de análise dessa corrente recair sobre o indivíduo/organização, ou seja, sobre cada ator que compõe uma rede. Enquanto que na corrente econômica o foco recaia na transação entre os parceiros, não denotando a devida importância a questão do poder, mas sim nos custos envolvidos. Até mesmo porque para a corrente econômica o poder estabelece-se em grande parte pelo acordo contratual. Na corrente organizacional/estratégica as relações de poder são importantes a partir do momento em que o diferencial proporcionado para empresa exerce influência na parceria. Dessa maneira, a posição de cada membro na rede pode ser determinante para gerar uma maior vantagem competitiva.

Retomando o argumento da assimetria de poder, é importante para analisar a posição de cada ator na rede e de que maneira os atores utilizam a sua posição para interagir em uma rede. Huxham e Beech (2008) apontam que as partes envolvidas em uma rede precisam de poder para terem acesso, influência nos acordos sobre objetivos coletivos e sobre como esses objetivos são efetivamente realizados. Com isso, estabelece-se uma relação de controle sobre o resultado colaborativo. Muitos autores sobre relacionamentos interorganizacionais presumem que questões de poder implicam em conflitos de interesses entre as organizações. Os pesquisadores defendem que as partes (os atores) em uma rede são interessadas em

controlar cada uma das outras partes apenas em situações onde eles percebem conflitos nos resultados dos seus relacionamentos, (HUXHAM e BEECH (2008)).

Huxham e Beech (2008) destacam ainda que essa assimetria de poder ocorrem em todos os tipos de relacionamentos interorganizacionais e que parece ser um consenso que equidade de poder entre as partes em uma rede não pode ser esperado. Contudo, os relacionamentos colaborativos trabalham mais facilmente quando não há uma grande disparidade de poder entre os atores. Os autores ainda abordam que o poder equânime entre os atores pode incrementar uma sinergia nas relações que pretendem continuar a ser colaborativas.

Diante do que foi discutido, busca-se um entendimento mais pontual dos processos assimétrico em redes horizontais de empresas, para tanto, a proposição 6 guia essa inquietude;

Proposição 6: Os processos assimétricos (de informação, benefícios e poder) em redes horizontais de empresas influenciam positivamente na dissolução da rede.

Destacadas as principais considerações no que se refere a processos assimétricos, parte-se para um entendimento de modelos que representaram fatores de dissolução em relacionamentos interorganizacionais, destacando num primeiro momento alguns fatores de sucesso. Isto se deve pelo fato de tentar compreender se o inverso corresponde a uma verdade, ou seja, os fatores de sucesso em redes de empresas se não proporcionados aos seus membros podem se tornar fatores de dissolução das redes.

Nesse sentido, no entender de Gareth (2005) e pegando como recorte de análise as alianças estratégicas, em alianças que são demasiadamente rígidas ou flexíveis podem não alcançar o sucesso. O ideal é desenvolver um relacionamento em que os sócios possam responder ao mercado ou às mudanças ambientais e, contudo, ter bastante rigidez ou estrutura para criar pilares para os participantes e para motivá-los a agir pelo interesse de seu relacionamento. Numa abordagem diferente, Reed (1986) propõe que organizações que ocupam diferentes posições na estrutura de uma rede de empresas escolhem diferentes programas de mudança, uma vez que os tipos de contatos sociais estão relacionados a tipos de intervenções distintos. Organizações com laços fracos (*somente profissionais*), ou sem laços com a elite da comunidade, são mais propícias a suportar intervenções do que as com forte laço informal ou profissional, que não aceitam as mudanças das normas organizacionais correntes. Para tanto, para que uma parceria tenha sucesso, é necessário um processo gradual de formação que inclui a identificação do parceiro ideal, a aprovação de todos os envolvidos

no processo, a definição de objetivos, o estabelecimento de um sistema de planejamento e controle e a implementação final.

Corroborando com o exposto acima, um dos indicativos de sucesso em redes de empresas aponta que uma direção que transmita as informações de maneira igualitária entre os membros, que aja pró-ativamente, engajando-se no processo de formação das redes, auxilia na obtenção de resultados significativos para as mesmas. Conforme Wildeman (1999), os fatores essenciais para manter uma estratégia de cooperação são: a avaliação frequente da rede; o suprimento adequado de informações entre os membros da rede e a garantia de que os membros se incentivem mutuamente e continuem interessados em participar.

Diante de alguns argumentos sobre o sucesso apresentados pelos autores supracitados até esse momento do capítulo, um questionamento se faz oportuno: será que o contrário é verdadeiro, ou seja, o que é fator de sucesso para uma rede se não feito ou não contemplado será um fator de dissolução? Brouters, Brouters e Wilkinson, (1995), afirmam que embora não haja consenso quanto aos motivos que levam a dissolução das redes de empresas, os fatores que conduzem ao sucesso podem oferecer importantes indicativos. A ausência de características como habilidades complementares entre os parceiros, culturas cooperativas, objetivos compatíveis e níveis de riscos mensuráveis podem gerar problemas para o sucesso da cooperação empresarial. Contudo, para Zineldin e Dodourova (2005), os estudos sobre cooperação falham em usar indicadores claros para distinguir sucesso e insucesso em relacionamentos interorganizacionais.

Pegando-se como referência de análise as alianças estratégicas, tem que se destacar que se por um lado algumas empresas obtêm sucesso, outras sofrem com as dificuldades da aliança estratégica. Nesse contexto, Lorange e Ross (1996) apontam uma dificuldade enfrentada em alianças estratégicas e que podem acarretar no seu término: o reconhecimento dos benefícios, quando são bem administrados e a intenção de identificá-los, é determinante para o sucesso ou indicativo para o insucesso em alianças estratégicas. Para evitar problemas e armadilhas, esse problema deve ser claramente identificado, listado e auditado permanentemente.

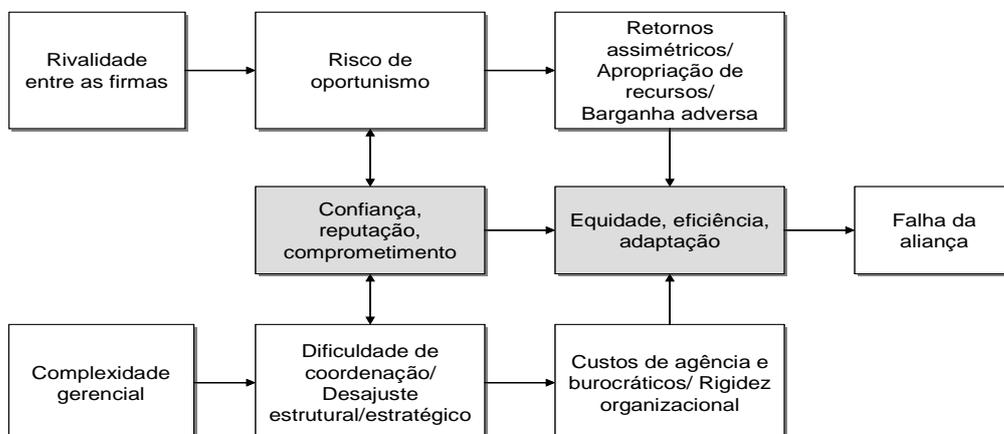
Para Hamel e Doz (1999), devido às relações multilaterais que marcam a nova geração de alianças estratégicas, convivem três tipos diferentes de problemas: os problemas entre sócios que integram uma aliança específica; problemas entre alianças diferentes que envolvem os mesmo sócios e problemas entre uma empresa e suas várias alianças. Alguns fatores são importantes para superar as adversidades e problemas das parcerias como, por exemplo, a complementaridade dos objetivos dos parceiros; a sensibilidade para com a cultura

e a maneira de pensar do parceiro; práticas gerenciais apropriadas e a intenção de aprender com a experiência do empreendimento e com o próprio parceiro. Os autores ainda destacam que se não trabalhados, esses fatores podem levar ao fim do processo cooperativo.

De maneira pontual, Park e Ungson (2001) ao afirmar que as alianças estratégicas em relações diádicas, afirmam que apesar da proliferação de medidas para avaliar os resultados da cooperação, há uma preferência por utilizar a dissolução da aliança como uma medida de fracasso. No entanto, o término da aliança pode não ser um indicador adequado para o fracasso da cooperação, caso esta tenha atingido os objetivos aos quais inicialmente se propunha ou tenha sido criada com um período de existência definido. Essa reflexão de Park e Ungson (2001) é importante, entretanto, no âmbito das redes, as ações cooperativas não vêm com prazos fixados para ocorrerem. A ideia central é de sustentabilidade (*no sentido de perpetuação*) da rede de empresas. Diferentemente de outros tipos de relacionamentos interorganizacionais que podem ser pontuais, ou seja, com prazos pré-determinados para ocorrerem, como acontece no caso das alianças estratégicas.

Ainda de acordo com Park e Ungson (2001), não há uma perspectiva teórica integrada que seja capaz de explicar a dissolução em alianças estratégicas: os estudos estão dispersos em diversas lentes teóricas, como a economia dos custos de transação, teoria do comportamento estratégico, teoria dos jogos, teoria da agência, visão baseada em recursos e teoria de aprendizagem (PARK e UNGSON, 2001). No entanto, os autores sugerem que essas múltiplas perspectivas são complementares e podem ser aproximadas em duas dimensões para a dissolução de alianças: rivalidade entre parceiros e complexidade gerencial (Figura 12).

Figura 12 Modelo integrativo de fracasso em alianças



Fonte: Park e Ungson (2001).

Quando há rivalidade entre os participantes da aliança, aumenta o risco de oportunismo e a incerteza, e passa a ser necessário criar regras e acordos adicionais, gerando custos de transação. Ainda assim, os benefícios da cooperação são incertos e orientados para o futuro, ao passo que as ações oportunistas oferecem possibilidades de ganhos presentes. Entretanto, para fugir dessas variáveis, duas visões de confiança são encontradas na literatura de Administração e Sociologia: uma visão de risco de negócio, baseada na confiança e na expectativa, e outra baseada na confiança e na boa vontade.

No caso das redes de empresas, constituídas sem um período de duração definido (VERSCOORE, 2004), a dissolução pode ser um sinal inequívoco de que ela não alcançou os resultados esperados ou que estes foram inferiores ao mínimo necessário para que a cooperação se mantivesse viável. Do ponto de vista econômico, “uma aliança está apta a sustentar sua estrutura e permanecer como um mecanismo eficiente para transações entre as empresas em rede, enquanto os benefícios econômicos dos parceiros se sobrepuserem aos custos potenciais de gerenciar a aliança” (PARK e UNGSON, 2001, p.47). Em geral, a cooperação termina quando alguma das partes percebe tratamento injusto (*ou algum comportamento oportunista por parte de algum parceiro emerge*) ou resultados incompatíveis com sua contribuição.

Em consonância com o que foi apresentado no decorrer desse tópico, o Quadro 6 apresenta uma síntese das proposições desenvolvidas.

Quadro 6 Síntese das proposições desenvolvidas

PROPOSIÇÕES	CONTEÚDO DAS PROPOSIÇÕES
<i>Proposição 1</i>	<i>No processo de formação das Redes de Empresas as características heterogêneas dos parceiros é um dos fatores que levam a dissolução das redes.</i>
<i>Proposição 2</i>	<i>No momento da estruturação de uma rede horizontal de empresas torna-se necessário inibir o estabelecimento de comportamentos oportunistas</i>
<i>Proposição 3</i>	<i>No processo de gerenciamento das redes horizontais de empresas, a complexidade gerencial gerada pelo alto nível de incerteza e complexidade, o não alinhamento estratégico entre os seus membros promovido pela rede e a não capacidade da rede de proporcionar uma maior competitividade para os membros pode ser considerado como um dos fatores de dissolução das redes horizontais de empresas.</i>
<i>Proposição 4</i>	<i>Na interação das Redes de Empresas com seus Stakeholders, o governo estadual, os fornecedores, concorrentes e membros da rede são stakeholders primários, enquanto que empregados, comunidade, clientes e governo federal são stakeholders secundários.</i>
<i>Proposição 5</i>	<i>A diminuição da confiança entre os parceiros da rede influi positivamente no processo de dissolução da rede.</i>
<i>Proposição 6</i>	<i>Os processos assimétricos (de informação, benefícios e poder) em redes horizontais de empresas influenciam positivamente na dissolução da rede.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

2.4 A PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK* SOBRE OS FATORES DE DISSOLUÇÃO DE REDES HORIZONTAIS DE EMPRESAS

A partir do que foi discutido no decorrer do capítulo 2, acredita-se ser pertinente neste tópico ilustrar um esforço reflexivo acerca do que foi debatido. Para tanto, à consecução do *framework* acerca das temáticas abordadas nesse estudo. Ainda nesse contexto, os estudos de Verschoore (2006) e Pereira e Pedrozo (2005) já abordaram concepções de *frameworks* acerca das redes horizontais de empresas. Ainda, o modelo de Park e Ungson (2001) mesmo sendo concebido para alianças estratégicas auxiliam na construção do presente *framework*.

Gulati e Garguilo (1997) sugerem que a formação dos relacionamentos interorganizacionais é guiada por um processo dinâmico, envolvendo a dependência de “*recursos exógenos*”, que estimula as organizações a almejarem a cooperação e um “*imbricamento endógeno*” dinâmico, em que o surgimento dos relacionamentos é progressivamente orientado pelas escolhas das partes. Neste sentido, para a construção do presente *framework* busca-se uma aproximação da abordagem endógena defendida por Gulati e Garguilo (1997), sendo que para esse estudo, essas definições nortearão as decisões e atitudes dos agentes no nível da rede. Da mesma forma que o nível exógeno foi tomado para o entendimento da dissolução em redes horizontais de empresas como sendo a influência exercida pelos seus *stakeholders* primários e secundários, sendo que os *stakeholders* em roxo são os primários e os *stakeholders* em verde são os *stakeholders* secundários. A Figura 13 demonstra essa aproximação a partir da ilustração dos dois diferentes níveis de análise.

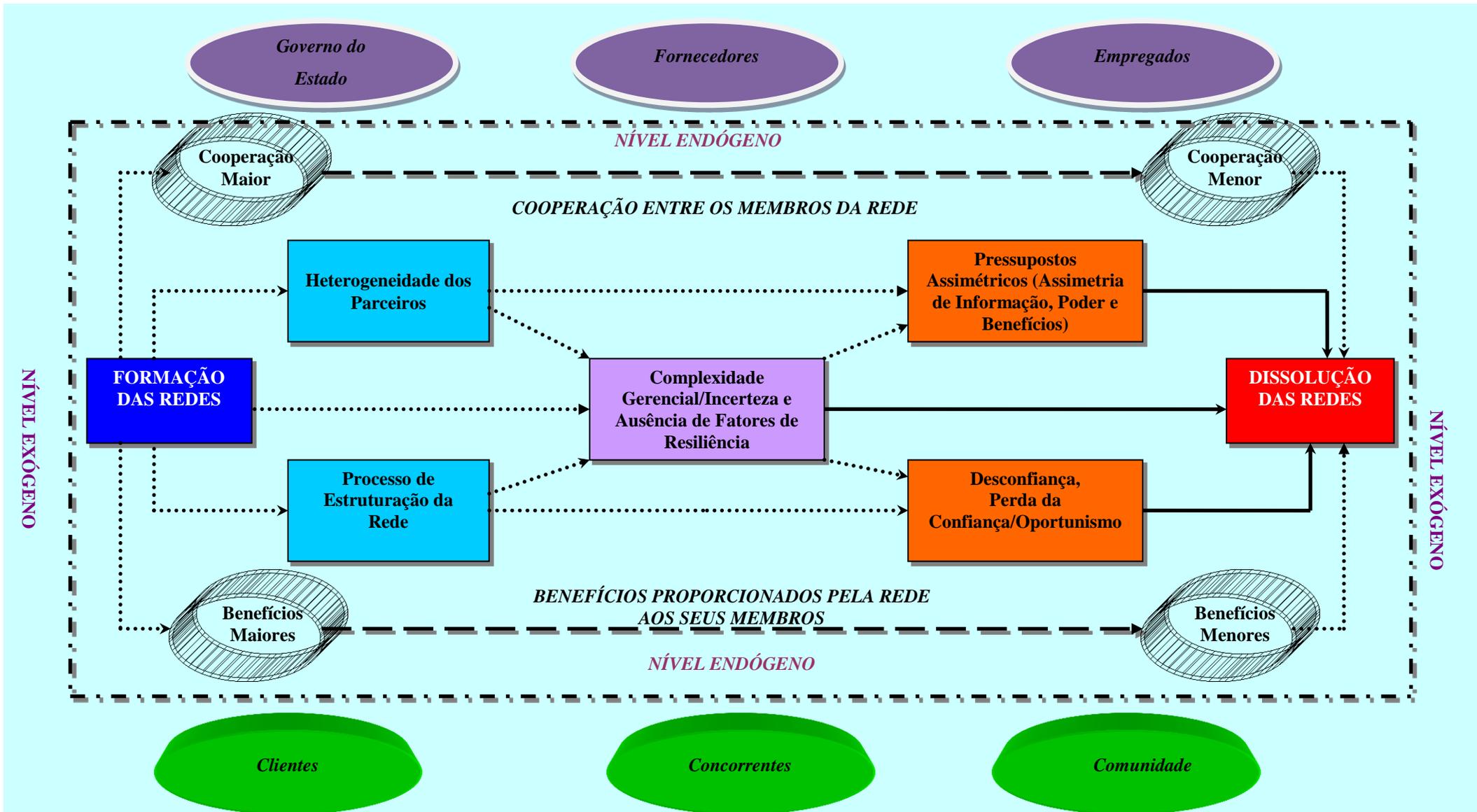
Figura 13 Níveis de análise dos fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas



Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Com base nessas duas dimensões de análise, a Figura 14 apresenta o *framework* sobre os fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas.

Figura 14 Framework para a dissolução de redes horizontais de empresas



Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

O *framework* apresentado não constitui uma aproximação de teorias e conceitos. Ele é o resultado de uma construção teórica proposta no transcórer do capítulo 2 que culminou com a apresentação do presente *framework*. Para que sua construção tivesse argumentos e base teórica, levaram-se em consideração no capítulo todas as variáveis, conceitos e dimensões nele retratados. Certamente que algumas podem não ter sido representadas ou até mesmo incorporadas. Uma explicação para tanto, direciona que todo *framework* é em sua essência um processo reducionista, que privilegia determinados fenômenos teóricos.

A Figura 14 representa uma concepção para redes com tipologias horizontais, pois em se tratando de redes com uma tipologia vertical, algumas variáveis são prioritariamente sabidas por seus membros e os desdobramentos que essas variáveis podem apresentar em muitos casos não surpreende os atores envolvidos. A presente construção visa verificar num segundo momento, de maneira empírica se, esses fatores apresentados representam efetivamente os principais fatores da dissolução das redes horizontais de empresas. Com essa investigação do presente fenômeno posto a prova em um campo de pesquisa, pretende-se que as redes que mantêm as suas atividades colaborativas tenham melhores condições de continuidade, ao passo que os principais fatores que levam a dissolução já foram mapeados, analisados e interpretados.

Por fim, o Quadro 7 apresenta uma síntese dos pressupostos teóricos e os principais autores utilizados na formulação deste *framework*.

Quadro 7 Pressupostos teóricos do *framework*

Elementos-chave nível Endógeno	Argumentos	Principais Autores
<i>Heterogeneidade dos Parceiros</i>	A escolha dos parceiros é importante para a condução do processo cooperativo em redes. Características heterogêneas dos parceiros, podendo ser diferenças de perfis entre as empresas parceiras (localização, público-alvo, volume de compras, porte das empresas, número reduzido de participantes das Redes, número de funcionários, escolaridade de seus participantes, entre outros)	Park e Ungson, (2001); Brouthers, Brouthers e Wilkinson, (1995); Verschoore, (2004); Hitt e Dancin, (1998); Granovetter (1985), Hamel e Doz (1999).
<i>Processo de Estruturação da Rede</i>	O processo de estruturação de uma rede deve seguir passos delimitados e sólidos, inibindo o estabelecimento de fraudes, dessa maneira a possibilidade de desempenho individuais para as empresas que compõe as redes tendem a ser superiores no transcorrer do processo cooperativo.	Parkhe (1993), Human e Provan (1997), Pereira (2005), Grandori e Soda (1995), Verschoore (2006).
<i>Complexidade Gerencial/Incerteza</i>	No processo de gerenciamento das redes horizontais de empresas, a complexidade gerencial gerada principalmente pelo alto nível de incerteza ambiental, a ausência de fatores de resiliência por partes dos membros e gerentes, o não alinhamento estratégico entre os seus membros promovido pela rede e a não capacidade da rede de proporcionar uma vantagem competitiva para os membros pode ser considerado como um dos fatores de dissolução das redes horizontais de empresas.	Park E Ungson, (2001); Verschoore (2004), Morin (2000), Jarillo, (1988), Das e Teng, (1998), Rabinovich (1996), Conner (1992), Berkes, Colding e Folkel (2002).
<i>Perda da Confiança/Oportunismo</i>	A perda da confiança possibilita a imersão de comportamentos oportunistas.	Kramer (1999), Boon e Holmes (1991), Granovetter (1985), Sitkin e Roth (1993), Granovetter (1973), Coleman (1990) e Burt (1992).
<i>Pressupostos Assimétricos (Assimetria de Informação, Poder e Benefícios)</i>	Os pressupostos assimétricos calcam-se em três processos assimétricos: assimetria de informação, de benefícios e de poder. Sendo que esses processos enfraquecem o processo cooperativo entre os membros de uma rede, além de possibilitar comportamentos oportunistas e uma diminuição na confiança por parte dos membros em outros parceiros.	Huxham e Beech (2008), Lorange e Ross (1996), Khanna, Gulati e Nohria (1998), Balakrishnan e Koza (1993) e de Williamson (1985). Amaldoss <i>et al.</i> (2000), Khanna, Gulati e Nohnia (1998).
Elementos-chave nível Exógeno	Pressupostos Teóricos	Principais Autores
<i>Teoria dos Stakeholders: Stakeholders primários e secundários</i>	A não identificação e boa interlocução das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) faz com que a rede não perceba que os <i>stakeholders</i> podem traçar estratégias para provocar a dissolução das redes horizontais de empresas.	Donaldson e Preston, (1995), Freeman e McVea (2000), Freeman (1984), Michell, Agle e Wood (1997), Clarkson (1995).

Fonte: elaborado pelo autor, 2012

Diante do que foi apresentado no transcorrer do capítulo 2, parte-se nesse momento para uma operacionalização das elucidações teóricas formuladas e discutidas no presente

capítulo. Para tanto, o próximo capítulo apresenta o arcabouço ontológico, epistemológico e metodológico do estudo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta-se de forma a garantir o “como” fazer para alcançar a resposta do problema de pesquisa e de como atingir os objetivos propostos por esse trabalho. Ainda nesse contexto, o referido capítulo está subdividido em 10 partes, na qual se irá detalhar de forma clara e sucinta a metodologia que irá nortear o projeto. No entanto, num primeiro momento apresenta-se o paradigma científico que se tem para esse estudo e conseqüentemente a postura científica do pesquisador.

3.1 A POSTURA EPISTEMOLÓGICA ADOTADA: O PARADIGMA PÓS-POSITIVISTA

As ciências da natureza e as ciências sociais atravessam um período de transição importante, no qual a concepção clássica de ciência, dominante há vários séculos, é posta em questão, e origina esforços renovados de reconstrução e desdogmatização, (SANTOS, 1989). Neste sentido, talvez as mudanças mais significativas apontadas por Santos ocorridas na sociedade, seja a maneira como os pesquisadores têm interpretado os diferentes fenômenos e campos de pesquisa. Dessa forma, as lentes disponíveis para essa interpretação cristalizam-se na forma de paradigmas científicos.

Seguindo a linha de raciocínio, por paradigma científico adota-se o entendimento de Guba (1990), na qual define paradigma científico como sendo um conjunto de crenças que orienta a ação, sendo que no caso, a ação refere-se à investigação disciplinada. Na forma como se entende ciência, o autor defende que existem diferentes maneiras de se interpretar, analisar e perceber a realidade a ser pesquisada, sendo que essas diferentes percepções decorrem de diferentes posturas epistemológicas por parte dos pesquisadores. Contudo, cada paradigma é caracterizado seguindo três dimensões: a ontológica (referente à natureza do cognoscível), a epistemológica (relação entre conhecedor e conhecido) e a metodológica (como o conhecimento é construído pelo pesquisador), (GUBA, 1990).

De acordo com Guba e Lincoln (1994), os paradigmas pós-modernos que mais tiveram atenção por parte dos pesquisadores em ciências sociais apontam para quatro tipos principais (positivismo, o pós-positivismo, a teoria crítica, o construtivismo e o participativo). Ainda, os autores defendem que os paradigmas teoria crítica e construtivismo disputam legitimidade com os paradigmas positivistas e pós-positivistas geralmente aceitos e com

legitimidade intelectual entre si. Neste sentido, o Quadro 8 apresenta em detalhes os cinco principais paradigmas.

Apesar de ter sido assumida apenas nesse ponto da discussão, a postura epistemológica pós-positivista já direcionava as escolhas teóricas apontadas em outras oportunidades da pesquisa, principalmente no que se refere ao quadro teórico de referência para a pesquisa do presente fenômeno. Para Guba (1990), a visão pós-positivista é um olhar modificado do positivismo: ciente dos problemas em que se enredaram seus antecessores, os pós-positivistas buscam rever os pontos insustentáveis, na tentativa de limitar as perdas. Dessa forma, admitem que a preocupação com a objetividade pudessem resultar em muitos desequilíbrios, os quais tentam corrigir, embora predição e controle sejam metas a serem atingidas, (GUBA, 1990).

No que diz respeito ao caráter metodológico, Guba (1990) aponta que o pós-positivismo indica uma multiplicidade crítica, definida como uma forma de triangulação. Isto se deve ao fato de que para resolver os desequilíbrios anteriores mencionados e direcionados ao positivismo, é essencial que os resultados sejam baseados num maior número possível de fontes (dados, investigadores, teorias e métodos). Ainda, acrescenta que essa postura epistemológica tem procurado desenvolver as pesquisas em ambientes mais naturais e recorrendo mais a métodos qualitativos (GUBA, 1990).

Quadro 8 Crenças básicas dos paradigmas investigativos alternativos – atualização

Questão	Positivismo	Pós-Positivismo	Teoria Crítica e outras	Construtivismo	Participativo
Ontológica	Realismo ingênuo – realidade “real”, mas inteligível.	Realismo crítico – realidade “real”, mas apenas imperfeitamente e probabilisticamente inteligível (apreensível)	Realismo histórico – realidade virtual influenciada por valores sociais, políticos, econômicos, étnicos, de gênero cristalizados ao longo do tempo	Realismo – local e realidades especificamente construídas	Realidade participativa – realidade subjetiva-objetiva, co-criada pela mente e por um dado cosmos
Epistemológica	Dualista\objetivista; descobertas verdadeiras descobertas provável – saber experimental,	Objetivista\dualista modificada; tradição crítica\comunidade; medidas por proposicional e prático;	Transacional\subjetivista; descobertas lógica ampliada das descobertas co-criadas.	Transacional\subjetivista; descobertas criadas, verdadeiras.	Subjetividade crítica na transação com o cosmos; epistemo-valores.
Metodológica	Experimental\manipuladora; multiplismo crítico; sobretudo quantita-experimental compartilhado.	Experimental modificada\manipuladora ; colaborativa; primazia do teses; pode incluir.	Dialógica\dialética, hipóteses; métodos baseados no contexto.	Hermenêutica\investigação de ação falsificação de hipóteses	Participação política na verificação das práticas; uso da linguagem – métodos qualitativos.

Fonte: Denzin e Lincoln, (2006), adaptado pelo autor.

Frente a essa caracterização de como se percebe e entende-se o fenômeno aqui estudado, ratifica-se que a utilização de contribuições de outras correntes teóricas indicadas no capítulo 2, demonstram uma coerência epistemológica na construção dessa pesquisa. Phillips (1990) adverte que autores como Popper, Lakatos e Feyerabend já se encarregaram em desmontar os principais pilares do positivismo. Ou seja, com essa contribuição de Phillips, destaca-se a importância de um afastamento do pensamento positivista “puro” e a aceitação e identificação com um corrente de pensamento (postura epistemológica) que possui propriedades e coerência própria.

3.2 ESCOLHA DO OBJETO DE PESQUISA

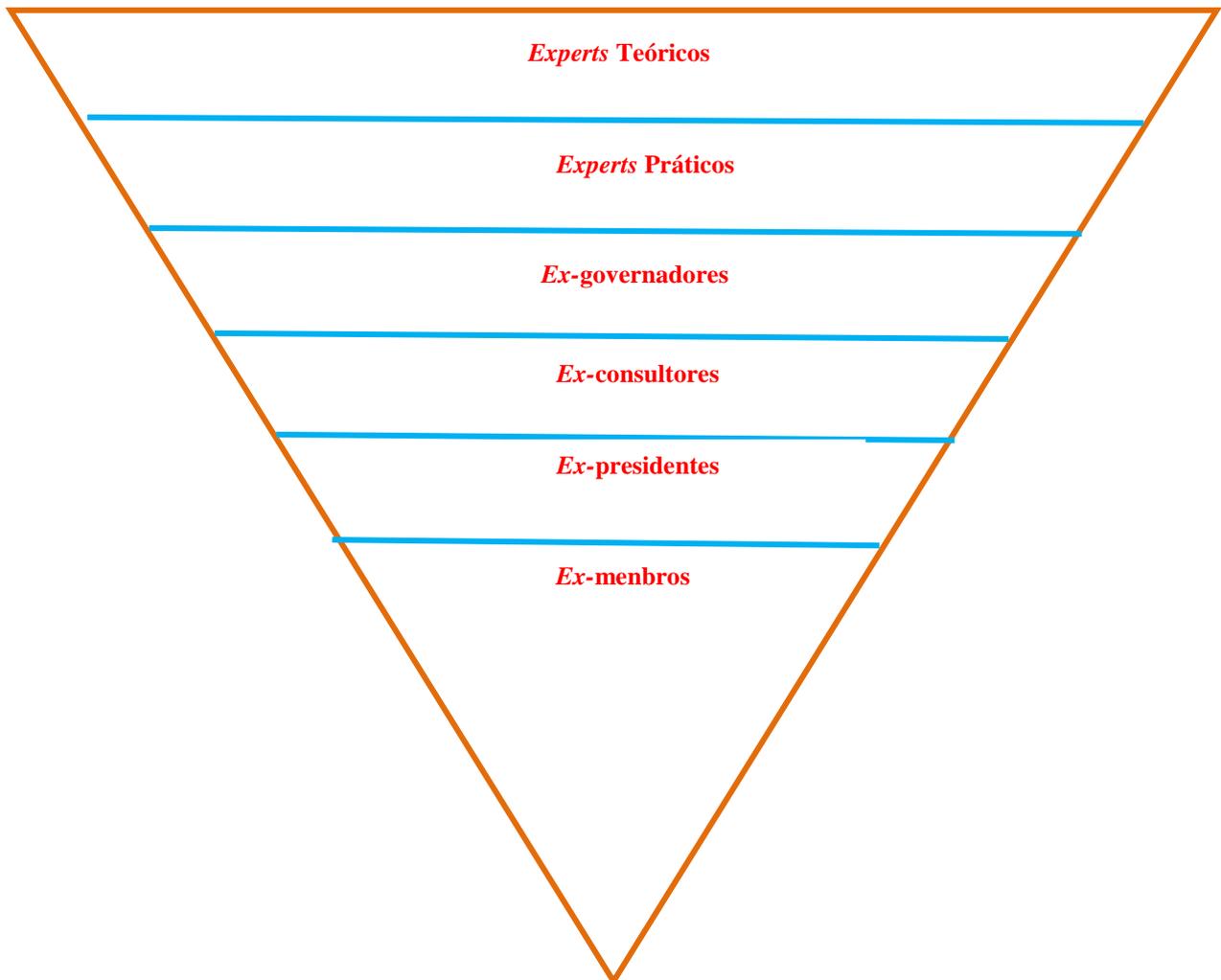
Esse tópico tem como propósito central clarificar as unidades de análise pesquisadas, ou seja, objetos pesquisados. Assim sendo, os objetos de análise partiram das redes de empresas horizontais que se dissolveram e que pertenciam ao Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Governo do Estado do Rio Grande denominada SEDAI e a partir de 2011 passou a pertencer a uma nova Secretaria denominada SESAMPE.

Como esta pesquisa teve suas atividades de campo empírico a partir de 2010, trabalhou-se com informações das duas Secretarias. Frente a isso, é importante destacar que muitas informações sobre o número de redes de empresas que haviam sido lançadas, o número de empresas participantes, os resultados do Programa Redes de Cooperação, o número de redes que não operavam mais cooperativamente era difuso e desconhecido. De certo modo, essa falta de solidez nas informações dificultou a definição dos objetos a serem pesquisados.

Neste sentido, é importante destacar que a presente pesquisa tinha propósito de aplicação metodológica do tipo composição multi-nível. A escolha da referida composição multi-nível também se deveu por essa carência de informações específicas dos objetos. Ainda, tentou-se abarcar o maior número de percepções pertinentes possíveis sobre o fenômeno em questão, bem como sobre os objetos de análise. Compuseram essa pesquisa *experts* teóricos, *experts* de objeto ou práticos, como foram denominados no corpo do trabalho, ex-governadores que tiveram atuação intensa no

Programa Redes de Cooperação, ex-consultores, ex-presidentes e ex-membros das redes de empresas que se dissolveram. A Figura 15 abaixo ilustra a composição multi-nível.

Figura 15 Composição multi-nível da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, 2012

A escolha dos *experts* teóricos se deu pelo entendimento que os mesmos tinham sobre o fenômeno em questão que era o da dissolução das redes de empresas horizontais. Os *experts* práticos tinham que ter uma vinculação com Programa Redes de Cooperação do Governo do Rio Grande do Sul em algum momento. Não necessariamente teriam que ainda ter vinculação.

Ainda, os ex-governadores tiveram no âmbito de sua política de governo um espaço amplo para a política de redes de cooperação. Os ex-consultores eram de diferentes regiões do estado do RS e pertenciam a diferentes universidades que eram parceiras do Governo do RS na execução do Programa Redes de Cooperação. Os ex-

presidentes eram os que estavam à frente da rede no momento em que elas se dissolveram, ou seja, os últimos presidentes que as redes que se dissolveram tiveram. É importante destacar que somente foram contempladas redes que não tinham mais qualquer atividade de cooperação e de negócios entre os seus membros. Por fim, os membros eram pertencentes as redes e não ocupavam cargos na administração da rede no momento do término da mesma.

Após a apresentação dos objetos de pesquisa trabalhados, apresenta-se na sequência o método da pesquisa.

3.3 MÉTODO DA PESQUISA

A natureza ou abordagem da presente pesquisa é quali/quantitativa. Sob o ponto de vista qualitativo, ancora-se nas contribuições de Vieira e Zouain (2004, p. 15), “a pesquisa qualitativa garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos”. Vieira e Zouain (2004) afirmam ainda que:

A análise qualitativa é aquela em que a lógica e a coerência da argumentação não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis, por meio das quais certos objetos ou unidades de observação são descritos. Entretanto, é bom lembrar que a não utilização de técnicas estatísticas não significa que as análises qualitativas sejam especulações subjetivas (VIEIRA; ZOUAIN, 2004, p. 17).

Diante do exposto, a etapa de pesquisa exploratório foi composta de uma abordagem qualitativa contou com todos os entrevistados dos seguintes níveis da pesquisa: (*experts* teóricos, *experts* práticos, ex-governadores, ex-consultores e ex-presidentes).

No que tange a abordagem quantitativa, Martins (2002) diz que os objetivos quantitativos são quase sempre passíveis de quantificação. Ainda sobre a característica do estudo quantitativa, Lobato *et al.* (2003) afirmam que: quantificação é um atributo importante na definição dos objetivos, pois só assim é possível estabelecer parâmetros mensuráveis para a sua avaliação em termos físicos, materiais e financeiros (LOBATO *et al.*, 2003, p.122).

A presente pesquisa utilizou o método *survey*. A técnica *survey* tem por razão produzir descrições quantitativas de uma população, através de questionários. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993, apud MARTENS; FREITAS, 2006), o método *survey* envolve a pesquisa de um fenômeno em uma grande variedade de ambientes naturais.

3.3.1 Procedimentos e Caracterização da Pesquisa

A partir desses pressupostos, a presente pesquisa teve o tipo de pesquisa exploratório/descritiva. Para Malhotra (2004), o principal objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Ainda na concepção do mesmo autor, a pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade, com respeito aos métodos.

Numa outra perspectiva de análise, a pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição de características de determinado fenômeno ou população, além disso, o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos, Martins (2002).

3.4 RESPONDENTES DA PESQUISA

Os respondentes da presente pesquisa foram bastante diversos. Buscou-se estabelecer uma análise de diferentes percepções para compreender o argumento central desta pesquisa que era: quais são os principais fatores que levam as redes de empresas a se dissolverem. Dessa forma, os primeiros respondentes pesquisados foram 3 *experts* teóricos sobre o tema relacionamentos interorganizacionais e 3 *experts* práticos, ou seja, com conhecimento da realidade das Redes de Empresas.

Ainda, foram realizadas 2 entrevistas com ex-governadores do Estado do Rio Grande do Sul que tiveram a frente do estado nos principais momentos em que o Programa Redes de Cooperação teve uma maior abrangência frente as empresas que participavam das Redes. Posteriormente, realizou-se 11 entrevistas com ex-consultores que atendiam redes de empresas que se dissolveram e por fim, no âmbito das entrevistas foram realizadas 12 entrevistas com ex-presidentes das redes que se dissolveram, totalizando 31 entrevistas em profundidade.

Na etapa de análise quantitativa, aplicou-se o questionário com 43 empresas que participavam de redes que se dissolveram. Para fazer parte da pesquisa, as redes de empresas, deveriam existir em grupos de três ou mais empresas que estivessem cadastradas junto aos núcleos de redes de cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Para se chegar a esse número de 43 empresas, tinham-se uma listagem prévia com o contato de aproximadamente 30 redes horizontais de empresas que havia se dissolvido conseguida junto a um consultor. Muitos contatos dessa lista não estavam disponíveis. Os contatos que foram efetivados acabaram indicando as demais empresas que compuseram essa parte da pesquisa.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

Com vistas a compor o rol de técnica de coleta de dados, as técnicas que foram utilizadas para a coleta de dados são apresentadas de maneira detalhada a seguir:

- Na primeira fase, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nacional e internacional, bem como coleta de dados secundários. Através também de uma pesquisa documental em trabalhos científicos, arquivos públicos, particulares, fontes estatísticas e pesquisa junto aos núcleos de redes de cooperação da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. Essa coleta tem como propósito formular um quadro teórico referencial sobre redes de empresas e especificamente sobre a dissolução das atividades cooperativas em redes de empresas, tendo como norteador um quadro populacional das redes de empresas que se dissolveram no RS e verificar o atual cenário das redes de empresas, bem como, as estratégias de cooperação das empresas do Estado do Rio Grande do Sul;

- Na segunda fase foram realizadas entrevistas com um roteiro semiestruturado com os 3 pesquisadores na área de redes de empresas, na qual denominou-se *experts* teóricos e 3 ex-diretores da antiga SEDAI, hoje SESAMPE que denominou-se *experts* práticos. Tais roteiros semiestruturados que se encontram em apêndice 1 e 2 e contavam com 10 e 15 perguntas, respectivamente. Tais questionamentos foram retirados da teoria de base constante no capítulo 2 da presente Tese. Num momento subsequente,

entrevistou-se 2 ex-governadores que tiveram em seus governos os momentos mais atuantes do Programa Redes de Cooperação, com um roteiro semiestruturado com 6 questões retiradas tanto das interações com os *experts*, como da base teórica da pesquisa. Essas entrevistas ocorreram em novembro e dezembro de 2011. Buscando compreender a percepção dos ex-consultores do Programa Redes de Cooperação da SEDAI, foram entrevistados 11 ex-consultores que atendiam as redes horizontais que se dissolveram. Essas entrevistas ocorreram nos meses de outubro e novembro de 2011. Para tais entrevistas tinha-se um roteiro semiestruturado com 19 perguntas retiradas da base teórica e das entrevistas *com os experts*. Por fim, pesquisou-se 12 ex-presidentes das redes de cooperação que se dissolveram. O roteiro semiestruturado utilizado nessas entrevistas tinha 18 perguntas. Tais questionamentos saíram das entrevistas com os *experts* teóricos e práticos e da teoria utilizada para sustentar o problema e os objetivos e que fora discutido no capítulo 2 da presente Tese e foram aplicadas nos meses de outubro e novembro de 2011. Diante do exposto, o rol de entrevistas em profundidade foi 31. Conforme Marconi e Lakatos (2003), a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; na qual as perguntas feitas são pré-determinadas, mas podendo haver mudança no transcorrer da aplicação a partir da interação com o ator pesquisado;

- Na terceira fase da pesquisa que representava a etapa quantitativa foi feita uma coleta de dados primários através de pesquisa de campo com aplicação de questionários com os demais membros das redes de cooperação que se dissolveram, totalizando 43 participantes. O referido questionário tinha 56 questões tendo escalas nominais, ordinais, escalas intervalares em sua composição (escala *likert*) e escalas de razão, sendo o ponto mínimo zero e o ponto máximo 10. O tempo de resposta médio era de 8 minutos. Na percepção de Hair *et al* (2005) a coleta de dados com questionários é utilizada para melhorar a tomada de decisão. Essa aplicação deram-se empresas que participavam das redes nos diferentes setores, comércio, da indústria e do serviço e aconteceram entre os meses de setembro a dezembro de 2011.

A fim de elucidar os diferentes objetivos da presente pesquisa com seus respectivos tipos de pesquisa, técnica de coleta de dados, participantes e técnica de análise de dados, apresenta-se o Quadro 9 que ilustra com propriedade esse cruzamento.

Quadro 9 Resumo dos procedimentos metodológicos da pesquisa

Fases da Pesquisa	Abordagem	Tipo de Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados	Participantes	Número de Participantes	Técnica de Análise de Dados
Fase 1	Qualitativa	Exploratória	Análise documental e Pesquisa Bibliográfica	Não se aplica	Não se aplica	Análise interpretativa à luz da teoria
Fase 2	Qualitativa	Exploratória	Entrevistas em profundidade	<i>Experts</i> teóricos, <i>Experts</i> práticos, ex-governadores, ex-consultores e ex-presidentes das redes que se dissolveram	31 entrevistados em profundidade	Análise de conteúdo e Análise interpretativa à luz da teoria
Fase 3	Quantitativa	Descritiva	Questionários	Ex-membros das redes que se dissolveram	43 ex-membros	Análise estatística não-paramétrica

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

A próxima etapa apresenta a validação do instrumento da pesquisa.

3.6 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Para que seja possível validar os instrumentos de pesquisa, adotaram-se as seguintes estratégias: uma busca pela validade interna e uma validação externa. Neste sentido, a validade interna deu-se pela consistência e pela coerência das bases teóricas utilizadas para a construção dos instrumentos. Nessa linha, realizou-se o teste *alpha de crombach* com vistas a garantir a confiabilidade dos dados. Dessa forma, o detalhamento pontual deste teste encontra-se no capítulo 4 dos resultados.

Ainda, para compor o questionário utilizado na etapa *survey* descritiva teve como sustentação a teoria pertinente, bem como foi construído a partir das entrevistas em profundidade com os *experts* acadêmicos, que foram 3 professores pesquisadores na área de redes de cooperação e *experts* práticos ex-diretores gentes do Programa Redes de Cooperação da antiga SEDAI, agora SESAMPE. Essas entrevistas ocorreram entre os meses de maio e julho de 2011. O roteiro aplicado junto aos *experts* teóricos tinha 10

questões e o roteiro semiestruturado aplicado junto aos *experts* práticos tinha 15 questões. O tempo aproximado de duração das entrevistas foi de 45 minutos.

3.6.1 Teste de Normalidade Relativo à Pesquisa *Survey* com Ex-membros das Redes de Empresas que se Dissolveram

Com vistas a verificar se a distribuição dos dados da pesquisa era normal, foi realizado o teste Kolmogorov-Smirnov, o qual indicou a normalidade da distribuição para a base de dados da pesquisa *survey* na etapa descritiva. De acordo com Bisquerra, Sarriera e Martínez (2004), esta prova talvez seja a mais adequada para comprovar se uma distribuição empírica se ajusta à lei normal. Ainda, na visão dos autores supracitados, é uma prova de qualidade de ajuste dos dados disponíveis, permitindo-se inferir acerca da segurança que os dados disponíveis oferecem para que seja possível realizar inferências sobre a população.

3.6.2 Análise de Confiabilidade (*Alpha de Cronbach*)

Mesmo com as contribuições dos *experts* acadêmicos e dos *experts* práticos relacionados à antiga SEDAI para a validação do instrumento de coleta de dados e ainda com o intuito de avaliar a validade interna do instrumento de pesquisa, calculou-se a *confiabilidade* da escala, ou seja, a ausência de erros de mensuração. A *confiabilidade* da escala está ligada, de acordo com Malhotra (2004), diretamente ao grau em que uma determinada medida está livre de erros aleatórios, podendo ser verificada por meio da determinação do coeficiente *Alfa de Cronbach*, sendo desejáveis valores acima de 0,60 (MALHOTRA, 2004), em uma escala cujo mínimo é 0 e o máximo 1.

Com base nos resultados desse teste, elimina-se, quando necessário, algumas questões, o que pode elevar os índices dos seus respectivos construtos a valores mais aceitáveis. Utilizou-se ainda, para medir a *confiabilidade* da escala, o *Teste de Confiabilidade Composta*, descrita por Hair *et al* (2005) que considera a participação relativa das variáveis em cada fator, ou em cada construto. Resultados superiores a 0,70 indicam que os indicadores individuais são consistentes em suas medidas.

Dessa maneira, a pesquisa em questão obteve um *Alfa de Cronbach* geral do instrumento de 0,852, o que pode ser considerado aceitável em comparação com o que a literatura preconiza.

Avançando na discussão, o próximo tópico apresenta as considerações sobre o teste piloto realizado.

3.7 TESTE PILOTO

Visando a consolidação do método e dos instrumentos de pesquisa, realizaram-se na presente pesquisa testes preliminares para a etapa descritiva quantitativa, ou seja, no questionário aplicado com os ex-membros das redes que se dissolveram. Para tanto, aplicou-se em aproximadamente 20% das unidades de análises pesquisadas, o que corresponde a 10 empresas que atuavam em redes horizontais participantes do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Este teste piloto visou realizar possíveis alterações pertinentes no questionário para a busca de resultados mais fidedignos. Dessa maneira, é importante destacar que não houve alteração considerável no instrumento de coleta da etapa descritiva, ou seja, no questionário.

3.8 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação das técnicas de análise de dados é apresentada em dois momentos. Primeiramente discute-se as técnicas de análise qualitativas utilizadas na etapa exploratória e numa segundo momento discute-se as técnicas de análise quantitativas da etapa descritiva.

No que tange a análise qualitativa dos dados, que compreendeu a análise documental e das entrevistas. A análise qualitativa contou com uma a técnica interpretativa à luz da teoria e da técnica da análise de conteúdo. As técnicas de análise de dados qualitativas tem como orientação o processo de ordenação dos dados, organizando-os em padrões, categorias e unidades básicas descritivas; Interpretação

envolve a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e procurando por relacionamentos entre as dimensões descritivas, Patton, (1980).

Ainda, a análise dos dados em pesquisas qualitativas consiste em três atividades iterativas e contínuas de acordo com Miles e Huberman, (1984).

- Redução dos dados - processo contínuo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo. Na verdade a redução dos dados já se inicia antes da coleta de dados propriamente dita;
- Apresentação dos dados - organização dos dados de tal forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir dos dados (textos narrativos, matrizes, gráficos, esquemas etc.);
- Delineamento e verificação da conclusão - identificação de padrões, possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito, seguida de verificação, retornando às anotações de campo e à literatura, ou ainda replicando o achado em outro conjunto de dados.

De maneira pontual, a análise interpretativa à luz da teoria foi à técnica escolhida para analisar os documentos utilizados na presente pesquisa. A análise interpretativa à luz da teoria utiliza os próprios dados para propor e resolver as questões de pesquisa, Kaplan e Duchon, (1988).

Para realizar a análise das entrevistas desta pesquisa, optou-se pela análise de conteúdo, na qual é sugerida por Bardin (1977):

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a influência de conhecimento relativo às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

Essa técnica permitiu analisar as falas dos atores *per se*. Ainda, essa técnica contribuiu para a análise imbricada das percepções dos respondentes, ou seja, os respondentes das etapas exploratória/qualitativa e descritiva/quantitativa.

Na apreciação e análise das entidades e empresas visitadas foram utilizados instrumentos descritivos associados a mecanismos derivados da lógica da matemática, concernentes às características deste estudo. Os questionários foram processados em microcomputadores com utilização do *software SPSS* para análise estatística.

Para analisar os dados obtidos através da aplicação do questionário, foram utilizadas tabelas, histogramas, ferramentas estatísticas, tais como: teste de médias, testes de inferências, testes não-paramétricos como KS (*Kolgomorov Smirnoff*), *Alpha* de *Crombach* Chi-quadrado, Mann-Whitney.

Apresentadas as técnicas de análise de dados, parte-se a seguir para uma rápida apresentação de um esquema que resume as etapas dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

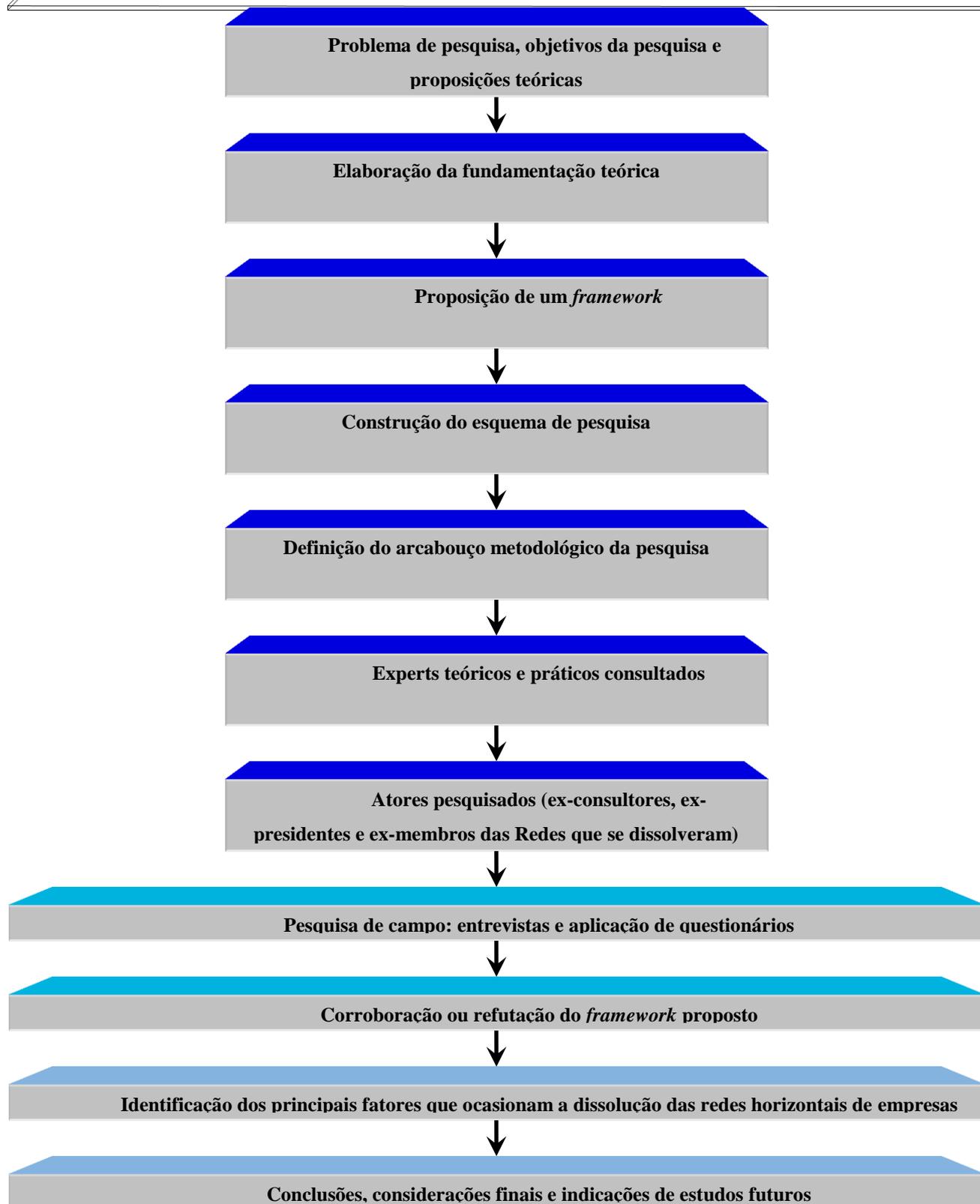
3.9 RESUMO DAS ETAPAS DA PESQUISA

Analisa-se neste momento como se procedeu para atingir o objetivo geral do estudo, no qual se pode estabelecer as etapas reais seguidas na pesquisa:

- Definição do problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos da pesquisa e das proposições teóricas;
- Elaboração da fundamentação teórica;
- Proposição de um *framework*;
- Construção do esquema de pesquisa;
- Definição do arcabouço metodológico da pesquisa;
- Experts teóricos e práticos consultados;
- Atores pesquisados (ex-consultores, ex-presidentes e ex-membros das redes que se dissolveram);
- Pesquisa de campo: entrevistas, aplicação de questionários;
- Corroboração ou refutação do *framework* proposto;
- Identificação dos principais fatores que ocasionam a dissolução das redes horizontais de empresas no RS;
- Conclusões e considerações finais.

A Figura 16 apresenta de maneira esquemática essa construção proposta para esse estudo.

Figura 16 Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

3.10 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO

A presente pesquisa foi composta de 3 fases distintas. Primeiramente buscou-se uma compreensão acerca do tema nas diferentes bases teóricas a partir de uma pesquisa bibliográfica. Neste sentido, a principal dificuldade foi encontrar artigos, teses, dissertações que retratassem a temática da dissolução das redes de empresas horizontais. A maioria do material encontrado indicava estudos sobre a dissolução de outros relacionamentos interorganizacionais, a exemplo das alianças e de *joint ventures*.

No que se refere à segunda fase, às entrevistas em profundidade contaram com roteiros semiestruturados, teve-se um grande dificuldade em se marcar as referidas entrevistas e também o fato de ser recebido pelos respondentes. Outra questão a ser considerada trata das variáveis escolhidas neste estudo. Em nenhum momento, os possíveis fatores de dissolução das redes de empresas apontados no capítulo 2 esgotam-se como únicas possibilidades de explicação para o fenômeno da dissolução das redes horizontais de empresas. Assim sendo, outras variáveis poderão certamente ser encontradas no desenvolvimento deste estudo, possibilitando, assim, outras pesquisas neste mesmo enfoque.

Na terceira fase teve-se o método de pesquisa *survey*. Neste contexto, a respostas a aplicação de questionário representou um desafio para um melhor direcionamento do estudo. Especificamente, este tipo de coleta, no entanto, acarretou algumas limitações, principalmente no que diz respeito ao número de questionários que retornaram. O elemento dificultante foi o fato do governo do Estado não ter uma solidez na informação de quantas redes tinham se dissolvido e nem quantas empresas não atuam mais em rede. Dessa forma, praticamente teve-se que contar com uma técnica de coleta do tipo “bola de neve”, ou seja, cada respondente voluntariamente indicava outro respondente para poder ampliar o corpo de respondentes.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como propósito central sustentar empiricamente o problema de pesquisa, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos. Para tanto, o capítulo está dividido em 8 etapas: uma rápida caracterização do Estado do Rio Grande do Sul e de suas diferentes regiões a partir de um destaque dado aos Coredes do RS; uma análise de *experts* teóricos; de *experts* práticos; uma análise de ex-governadores do RS; a percepção de ex-consultores das redes de empresas que se dissolveram; uma análise dos ex-presidentes das redes que se dissolveram; uma *survey* com os ex-membros das redes e por fim, uma análise imbricada das diferentes percepções que compuseram a presente pesquisa.

É importante destacar que optou-se por fazer uma análise multi-nível, ou seja, a partir de diferentes percepções e levando em conta a contribuição específica de cada ator pesquisado.

4.1 O ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

O Estado do Rio Grande do Sul apresenta uma gama diversificada de atividades econômicas, bem com, seu relevo é bastante peculiar se comparado com os demais estados do Brasil. De acordo com o Portal do Rio Grande do Sul (2012), com pouco mais de 3% do território brasileiro, o Rio Grande do Sul abriga 6% da população, gera um PIB de US\$ 90 bilhões, é o maior produtor de grãos, o segundo pólo comercial e o segundo pólo da indústria de transformação nacional. Aqui se alcançou a terceira posição no Índice de Desenvolvimento Humano entre os Estados do país e desfruta-se da alta qualidade de vida.

Ainda de acordo com o Portal do Rio Grande do Sul (2012), abundância de água, energia, transportes e comunicação se distribuem num território de belezas onde atua um povo oriundo de muitas raças, com uma cultura de trabalho e firme adesão a valores elevados. O Rio Grande do Sul é um estado hospitaleiro, aberto a quem queira produzir, trabalhar, ou desfrutar de seus encantadores cenários, atraente culinária e empolgante tradição.

Ainda, a Tabela 1 abaixo apresenta indicadores selecionados que possibilitam uma visão sintética da situação socioeconômica do referido Estado.

Tabela 1 Resumo Estatístico do Estado Rio Grande do Sul

População Total (2009)	10.812.339 habitantes
Área (2009)	281.748,5 km ²
Nº. de municípios	496
Densidade Demográfica (2009)	38,4 hab/km ²
Taxa de Analfabetismo (2000)	6,65 %
Expectativa de Vida ao Nascer (2000)	72,05 anos
Coefficiente de Mortalidade Infantil (2007)	12,73 por mil nascidos vivos
PIBpm (2007)	R\$ mil 175.208.681
PIB per capita (2007)	R\$ 15.813
Exportações Totais (2008)	US\$ FOB 18.460.072.037
ICMS (2009)	R\$ 15.086.670.972

Fonte: FEE, (2011)

Ainda de acordo com dados da FEE (2010), a entidade divulgou os resultados preliminares sobre o desempenho da economia gaúcha em 2009. O Produto Interno Bruto estadual voltou a registrar desempenho negativo, o segundo na década, com uma taxa de -0,8%, atingindo o valor de R\$ 203,0 bilhões.

O Produto Interno Bruto per capita, por sua vez, apresentou uma redução de 1,6%, atingindo o valor de R\$ 18,8 mil. Esses resultados, ainda que negativos, foram bastante reduzidos, se comparados com os resultados vigentes até o final do primeiro semestre do ano. Nesse período, o Índice Trimestral de Atividade Produtiva (ITAP), indicador elaborado pela FEE considerando os desempenhos da agropecuária, da indústria e de serviços, registrou uma queda de 7,0%, com a indústria de transformação apresentado uma redução de 17,6%. Ou seja, os resultados para o ano apontam a ocorrência de uma forte recuperação da economia no segundo semestre.

A agropecuária, que, em 2008, representava 11,24% do Valor Adicionado Bruto (VAB) total, apresentou o maior crescimento setorial, com uma taxa de 1,2%. O valor da produção da lavoura registrou um decréscimo de 0,3%, com destaque para as quedas nas produções de milho (-20,2%), trigo (-17,0%) e mandioca (-4,3%) e os crescimentos nas culturas de feijão (22,4%), maçã (8,1%), arroz (7,3%) e soja (1,8%). A produção animal foi o destaque do ano na agropecuária, apresentando um crescimento de 4,3% no valor da produção. Ressalta-se a produção de leite, com uma taxa de 10,3%.

A indústria, com 27,54% do total do VAB em 2008, foi o setor mais atingido pela crise internacional, registrando uma queda de 5,3%, que representa a menor taxa da década. No período 1985-09, essa taxa só foi superior às de 1990 (-10,9%), 1995 (-12,7%) e 1998 (-5,6%). Esse desempenho foi resultado, principalmente, da grande redução na indústria de transformação (-9,3%), que foi a atividade mais atingida pela crise que se abateu sobre o Estado a partir dos últimos meses de 2008.

No desempenho acumulado até outubro da indústria de transformação, destacam-se as taxas negativas de máquinas e equipamentos (-31,8%), veículos automotores (-24,5%), couros e calçados (-23,3%), produtos de metal (-19,6%) e borracha e plástico (-19,4%) e as taxas positivas de refino de petróleo e álcool (15,9%) e celulose, papel e produtos de papel (6,6%). As atividades de construção civil (6,7%) e eletricidade, gás e água (3,0%) apresentaram taxas positivas de crescimento.

O setor serviços, com 61,23% do VAB total em 2008, apresentou um crescimento de 0,9%, com destaque negativo para as atividades de comércio (-2,3%) e transportes (-0,3%). A administração pública (2,3%) e o conjunto dos demais serviços (2,1%) tiveram desempenhos positivos. Projeções do Banco Central apontam um crescimento de 0,2% do PIB nacional em 2009, ou seja, pelo segundo ano consecutivo, um desempenho superior ao do Estado, trazendo, com isso, uma redução da participação do PIB estadual no total do Brasil. É de se destacar a redução da participação da economia gaúcha na do País, a partir de 2003. No período 2003-08, o PIB estadual apresenta um crescimento acumulado de 16,2%, contra 26,5% no País, com a participação passando de 7,33% no início do período para 6,42% no final do período. Considerando os desempenhos verificados em 2009, estima-se uma redução nessa participação para 6,37%.

Considerando a recuperação da atividade econômica, já em vigor em 2009, projeta-se, para 2010, um desempenho vigoroso, tanto para o País quanto para o Estado, com destaque para a indústria de transformação. No Estado, espera-se, adicionalmente, uma forte recuperação da agropecuária.

Um ponto bastante peculiar no Estado do Rio Grande do Sul denota a polarização de Coredes existentes em seu território, aproximadamente 28 no ano de 2010. Frente a isso, o próximo tópico discorre com mais profundidade sobre os Coredes.

4.1.1 Os Coredes do Estado do Rio Grande do Sul

Na aceção da FEE (2011), os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes) - criados pela Lei nº 10.283, de 17 de outubro de 1994, os Coredes têm por objetivo a promoção do desenvolvimento regional, harmônico e sustentável, através da integração dos recursos e das ações de governo na região, visando à melhoria da qualidade de vida da população, à distribuição equitativa da riqueza produzida, ao estímulo à permanência do homem em sua região e à preservação e recuperação do meio ambiente.

Competem aos Coredes as seguintes atribuições, dentre outras: promover a participação de todos os segmentos da sociedade regional no diagnóstico de suas necessidades e potencialidades, para a formulação e a implementação das políticas de desenvolvimento integrado da região; elaborar planos estratégicos de desenvolvimento regional; manter espaço permanente de participação democrática, resgatando a cidadania, através da valorização da ação política; constituir-se em instância de regionalização do orçamento do Estado, conforme estabelece o art. 149, parágrafo 8º, da Constituição do Estado; orientar e acompanhar, de forma sistemática, o desempenho das ações dos Governos Estadual e Federal na região; e respaldar as ações do Governo do Estado na busca de maior participação nas decisões nacionais.

O Quadro 10 abaixo apresenta os Coredes existentes no Rio Grande do Sul, nas diferentes regiões do Estado, bem como a evolução e consolidação dos diferentes Coredes.

Quadro 10 Composição dos Coredes com o passar dos anos

1994-2001	2004-2006	2007	2009
Alto Jacuí	Alto da Serra do Botucaraí	Alto da Serra do Botucaraí	Alto da Serra do Botucaraí
Campanha	Alto Jacuí	Alto Jacuí	Alto Jacuí
Central	Campanha	Campanha	Campanha
Centro-Sul	Central	Campos de Cima da Serra	Campos de Cima da Serra
Fronteira Noroeste	Centro-Sul	Central	Celeiros
Fronteira Oeste	Fronteira Noroeste	Centro-Sul	Central
Hortênsias	Fronteira Oeste	Fronteira Noroeste	Centro-Sul
Litoral	Hortênsias	Fronteira Oeste	Fronteira Noroeste
Médio Alto Uruguai	Jacuí-Centro	Hortênsias	Fronteira Oeste
Metropolitano Delta do Jacuí	Litoral	Jacuí-Centro	Hortênsias
Missões	Médio Alto Uruguai	Litoral	Jacuí-Centro
Nordeste	Metropolitano Delta do Jacuí	Médio Alto Uruguai	Litoral
Noroeste Colonial	Missões	Metropolitano Delta do Jacuí	Médio Alto Uruguai
Norte	Nordeste	Missões	Metropolitano Delta do Jacuí
Paranhana-Encosta da Serra	Noroeste Colonial	Nordeste	Missões

Produção	Norte	Noroeste Colonial	Nordeste
Serra	Paranhana- Encosta da Serra	Norte	Noroeste Colonial
Sul	Produção	Paranhana- Encosta da Serra	Norte
Vale do Caí	Serra	Produção	Paranhana- Encosta da Serra
Vale do Rio dos Sinos	Sul	Rio da Várzea	Produção
Vale do Rio Pardo	Vale do Caí	Serra	Rio da Várzea
Vale do Taquari	Vale do Rio dos Sinos	Sul	Serra
-	Vale do Rio Pardo	Vale do Caí	Sul
-	Vale do Taquari	Vale do Rio dos Sinos	Vale do Caí
-	-	Vale do Rio Pardo	Vale do Jaguari
-(continuação)	-	Vale do Taquari	Vale do Rio dos Sinos
-	-	-	Vale do Rio Pardo
-	-	-	Vale do Taquari

Fonte: FEE, (2012)

Após uma rápida apresentação do que representa um Corede, o subtópico subsequente apresenta uma rápida descrição do Programa Redes de Cooperação que pertencia a SEDAI e hoje está abrigado na SESAMPE.

4.2 O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Desde 1999, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através de um programa específico denominado Redes de Cooperação (VERSCHOORE, 2000), promove a geração de redes interorganizacionais com características muito peculiares. A concepção de um programa de fomento a cooperação entre organizações foi originado com a percepção, em primeiro lugar, de que a integração constitui-se em uma das poucas 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. Em decorrência dessas vicissitudes, técnicos do Departamento de Desenvolvimento Empresarial da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI, formataram o Programa Redes de Cooperação que possui como objetivo central, “(...) promover estratégias empresariais conjuntas na forma de redes de cooperação, a colaboração mútua entre empreendimentos e instituições e o fomento a uma maior integração entre o Estado e as diversas esferas da sociedade” (SEDAI, 1999, p.1).

O Programa Redes de Cooperação é uma iniciativa inovadora do Governo do Estado para desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas. 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. 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. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a ideia 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. Tendo a cooperação como alicerce, nas Redes, as pessoas e seus relacionamentos predominam sobre o capital, (SEDAI, 2010).

O desafio do primeiro ano do Programa era consolidar uma política pública eficiente que proporcionasse ferramentas para a gestão de cada rede, facilitando a coordenação das empresas nos diversos processos cooperativos exigidos, e que, paralelamente, gerasse instrumentos de suporte e acompanhamento permanente do Estado para a multiplicação das redes e do número de empresas nelas integradas. Além disso, a política deveria poder atuar

regionalmente, fomentando e apoiando as iniciativas locais a partir de uma estrutura local que conhecesse as peculiaridades de cada comunidade e que pudesse responder rapidamente as demandas lá originadas, (VERSCHOORE, 2003).

Após o período de um ano de planejamento e extenso debate com a sociedade civil e com entidades representativas do meio empresarial, foram definidos quatro princípios básicos de atuação. Em primeiro lugar, o Programa destina-se inicialmente a apoiar a cooperação horizontal, fomentando a formação de redes em um elo da cadeia produtiva, como, por exemplo, fabricantes, lojistas e prestadores de serviços, (VERSCHOORE, 2003).

O segundo princípio centra-se na exigência da expansão do número de associados nas redes formadas pelo Programa. Com isso, pretende-se evitar que os benefícios das redes acabem sendo fechados para o pequeno grupo formador, privatizando os recursos públicos disponibilizados. O terceiro princípio é a concepção associativa da rede. Assume-se que a rede deve possuir uma coordenação democrática, na qual as pessoas predominem sobre o capital, com eleições rotineiras e irrestritas da diretoria; por isso, não são utilizadas estruturas de sociedade por quotas de capital ou outras formas de associação com base na propriedade de ativos. Por fim, o quarto princípio definido pelo Programa é a independência. Por um lado, as empresas participantes das redes não perdem a sua individualidade como tal, seja de propriedade, seja de autonomia decisória, (VERSCHOORE, 2003).

Por outro, as redes devem trilhar um caminho de independência em relação ao Programa, visualizando no médio prazo formas de crescer com sustentabilidade sem o apoio direto do Estado. O Programa Redes de Cooperação foi concebido com três pilares de sustentação: uma metodologia de formação, consolidação e expansão de redes entre empresas, uma estrutura regionalizada de suporte à implementação do modelo de rede proposto e uma coordenação estadual do Programa na SEDAI, responsável pelos instrumentos de promoção, orientação e apoio. Cada pilar cumpre uma função imprescindível no desafio de criar e sustentar redes de empresas, evitando que os esforços empreendidos sejam desperdiçados pela falta de alguma ferramenta ou de algum elemento chave do processo, (VERSCHOORE, 2003).

A metodologia de formação de redes é à base de operacionalização do Programa. Sua elaboração buscou proporcionar as melhores condições para o surgimento das redes, organizando a cooperação entre as empresas interessadas. Ela sistematiza todos os passos necessários para que empresas com características semelhantes consigam empreender ações conjuntas para atingir objetivos comuns. As etapas da metodologia compreendem a exposição da ideia ao público alvo, a disponibilização de instrumentos para a formação da rede, a

definição de um plano de atuação conjunta das empresas, a apresentação da rede aos fornecedores e consumidores, a execução pelos empresários das ações previstas no plano operacional da rede, a análise dos objetivos alcançados e um planejamento de longo prazo para o desenvolvimento da rede, (VERSCHOORE, 2003).

Ainda, de acordo com a SEDAI, (2010), O Programa obteve os melhores resultados porque as Redes constituídas por intermédio dele proporcionam reais benefícios às empresas integradas. Entre eles pode-se destacar:

- ganhos de credibilidade no mercado, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente comercial;
- novas possibilidades de relacionamentos empresariais, com Universidades, agências estatais e instituições tecnológicas que pequenas empresas não conseguem estabelecer;
- valorização de marcas, lançamento de produtos diferenciados e marketing compartilhado;
- redução de custos de produção e riscos de investimento, com compras conjuntas de mercadorias, materiais de expediente, máquinas e equipamentos e acesso a grandes marcas;
- normatização de procedimentos e certificações;
- aumento da produtividade e redução da ociosidade;
- contratação de novos empregados e manutenção de postos de trabalho;
- capacitação gerencial e qualificação profissional;
- assessoramento e consultorias em diversas áreas, proporcionando o conhecimento de novos conceitos, métodos e estilos de gestão;
- abertura e consolidação de mercados com estruturas de comercialização nacionais e internacionais;
- organização dos negócios a partir de planejamento estratégico e da gestão conjunta;
- ampliação da escala produtiva e atendimento de grandes pedidos através da produção conjunta;
- troca de informações e experiências;
- aumento da motivação e confiança no negócio e por fim;
- facilitação do acesso ao crédito, através de ações de investimentos conjuntos e do reconhecimento da estrutura de Rede pelo agente financeiro.

Outro alicerce do Programa Redes de Cooperação é a utilização de núcleos regionais de atuação sustentados por convênios com diferentes universidades. As universidades conveniadas com o Programa cumprem dois papéis relevantes: a intermediação entre as especificidades locais e a coordenação estadual e a operacionalização da ferramenta

metodológica junto às redes de empresas. A regionalização é possibilitada pela malha de universidades comunitárias existentes no Estado do Rio Grande do Sul. Tais universidades, por seu caráter comunitário e regional, possuem uma maior aproximação com a sociedade civil em sua área de abrangência. São elas, portanto, que recebem as demandas do empresariado local, identificando, em conjunto com a coordenação do Programa, as possibilidades de constituição de redes, (VERSCOORE, 2003).

O outro papel relevante desempenhado pelas universidades é operacionalizar o Programa Redes de Cooperação em sua região. A metodologia e grande parte dos instrumentos de apoio às redes são implementados através dessas parcerias que garantem a base regional para a geração e, principalmente, o acompanhamento das redes. Um dos instrumentos mais importantes nesse processo são os consultores especialmente capacitados pelo Programa para assessorar tecnicamente as redes e auxiliar na superação dos conflitos e na motivação dos envolvidos, “os núcleos regionais viabilizam a interiorização do programa, servindo de base para que seus representantes, profissionais qualificados e identificados com a região, atuem no fomento de iniciativas de cooperação” (VERSCOORE, 2000, p.141).

Os consultores disponibilizados pelas universidades têm a responsabilidade de adequar a metodologia às demandas que surgem, tornando realidade a ideia de rede. Identificada uma iniciativa, cabe ao consultor destacado diagnosticar pontos comuns entre as empresas e as possibilidades de ação em conjunto. Confirmado o interesse na formação de uma rede, são elencados os objetivos prioritários do grupo. O consultor também auxilia na formação legal da rede, disponibilizando a documentação jurídica e resolvendo quaisquer dúvidas do processo. Após a formalização da rede, o consultor desenvolve em conjunto com as empresas um planejamento operacional de atuação no curto e médio prazos, através do qual os objetivos da rede serão perseguidos. As ações empreendidas pelos empresários nos meses seguintes, para o alcance das metas previstas no planejamento da rede, são acompanhadas de perto pelo consultor encarregado, o qual, por sua vez, é supervisionado pelo representante destacado pela universidade para coordenar regionalmente a operacionalização do Programa, (VERSCOORE, 2003).

Por fim, outro alicerce situa-se na coordenação estadual. Todas as ações do Programa são organizadas por uma estrutura específica mantida na SEDAI, a qual tem por função dar sentido integrado de política pública focada nos empreendimentos de pequeno porte e direcionada a construir um desenvolvimento regional endogenamente determinado. Cabe também à coordenação do Programa o papel de criar e disponibilizar instrumentos próprios ou de parceiros para o melhor desenvolvimento das redes. Entre os instrumentos mais adotados

está o oferecimento de cursos de capacitação para os empreendedores, os quais auxiliam no nivelamento do conhecimento entre eles, facilitando a cooperação. Da mesma forma, em decorrência da aproximação com outras instituições, foi possível oferecer às redes cartões de compra para seus clientes, auxílio para participação em feiras, bem como linhas de crédito em condições mais acessíveis por parte de agentes financeiros que perceberam o menor risco de inadimplência das empresas organizadas em rede, (VERSCHOORE, 2003).

Desde o início do Programa até o ano de 2003 foram constituídas 43 Redes de Cooperação com um total de 998 empresas integradas, gerando e/ou mantendo mais de 10.000 empregos diretos e alcançando em conjunto um faturamento anual em torno de 500 milhões de reais. Destas 43 redes apoiadas, somente 37 foram efetivamente constituídas, implementando ações de desenvolvimento empresarial para seus associados.

A amplitude e a flexibilidade da metodologia possibilitou a formação de Redes nos diversos setores econômicos, sendo possível hoje encontrar Redes nos serviços, no comércio varejista, na indústria, na agroindústria e também na produção agrícola. Além disso, o Programa vem gerando uma mudança paradigmática na visão e na forma de gestão dos empresários, superando uma mentalidade individualista em prol de ações e estratégias coletivas.

A partir do início do Governo Tarso Genro, a SEDAI deixou de existir dando espaço para a Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (SESAMPE). Neste sentido, de acordo com a SESAMPE, (2012), o Programa vem sendo aprimorado buscando inovações e melhorias substanciais, tais como: reformulação da metodologia de formação de redes, criação de um supervisor para cada região, melhoria da seleção e treinamento dos consultores, geração de encontros entre empresários de redes, encontros estaduais e congressos nacionais, entre outras. O Programa, hoje, conta com uma melhor estrutura, possibilitando constituir mais e melhores redes. Ainda, no somatório de atividades, desde seu início no ano 2000, constituiu-se e apoiou-se aproximadamente 260 Redes de Cooperação com 5.200 empresas integradas, gerando e/ou mantendo aproximadamente 50.000 postos de trabalho diretos e alcançando, em conjunto, um faturamento anual superior a R\$ 5 bilhões.

No que tange os indicadores de eficácia, a SESAMPE (2012), aponta os seguintes indicadores das Redes de Empresas:

- Aumento médio no faturamento das empresas: 26,51%;
- Aumento médio no número de funcionários: 36,73%;
- Aumento médio nos investimentos: 30,95%;

- Aumento médio no recolhimento dos impostos: 26,59%;
- Redução média dos custos: 13,38%.

Na percepção da SESAMPE (2012), esses números relatados acima consolidam o Programa Redes de Cooperação como uma iniciativa singular de apoio ao desenvolvimento econômico com base em empresas de pequeno porte. O Programa Redes de Cooperação constitui-se em uma inovação de políticas públicas. Reconhecido nacionalmente pela premiação "Gestão Pública e Cidadania", da Fundação Getúlio Vargas, Fundação Ford e BNDES, classificou-se entre os 20 premiados dentre os 1.053 Programas inscritos em todo o país. Foi destacado internacionalmente pelas Nações Unidas no UN-HABITAT *United Nations Human Settlements Programme*, no ano de 2004 e, ainda, Prêmio Top de Marketing da ADVB 2006, na categoria Serviços Públicos.

Ainda de acordo com a SESAMPE (2012), o Programa Redes de Cooperação possui abrangência estadual. É coordenado pela SESAMPE, através do Departamento de Apoio à Microempresa e Empresas de Pequeno Porte, sendo executado regionalmente de forma articulada com as Universidades. Através de parcerias, as universidades disponibilizam os consultores, sua infraestrutura para execução do Programa, tais como salas para reuniões, equipamentos, organização de eventos, materiais, etc. A supervisão em cada região é realizada por técnico especialmente destacado pela Universidade para tal, sendo o responsável pelo cumprimento das ações dos consultores e pelas metas estabelecidas em conjunto com a Coordenação Estadual.

Com essa mudança na estrutura de gestão por parte do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, hoje as universidades participantes são:

- **FAPA;**
- **FEEVALE;**
- **UCPEL;**
- **UCS;**
- **UNIJUÍ - Central;**
- **UNIJUÍ - Noroeste Colonial;**
- **UNIJUÍ - Produção;**
- **UNISC e;**
- **URI.**

Por fim, de acordo com a SESAMPE (2012), os segmentos que são contemplados pelo Programa Redes de Cooperação são:

- Academias de ginástica;

- Agências de turismo;
- Agroindústrias (beneficiamento de arroz);
- Agroindústrias (conservas)
- Agroindústrias (cooperativas);
- Agropecuárias;
- Apicultores;
- Artesanato e artesanaria;
- Automóveis/Autopeças/Aces;
- Automóveis/Autopeças/Aces(Som);
- Automóveis/Autopeças/Aces/Pneus;
- Bazares;
- Cabeleireiros;
- Calçados e botas;
- Calçados, componentes e acessórios;
- Componentes e acessórios;
- Casas de carnes;
- Centros de beleza e saúde;
- Centros infantis;
- Ciclistas (varejo e assistência técnica);
- Clínicas odontológicas;
- Clínicas veterinárias e *Pet Shops*;
- Combustíveis e lubrificantes;
- Comércio agropecuário;
- Confeções (uniformes e EPIs);
- Construção civil;
- Corretores de seguros;
- Decoração;
- Distribuidores de água;
- Eletro-eletrônico;
- Eletrônicas (comércio, assistência técnica, produção, vídeo e dados);
- Engarrafadoras;
- Ervateiras;
- Escolas (artes marciais) e cursos;
- Escolas (infantis) e cursos;

- Escolas e cursos;
- Escritórios de contabilidade;
- Eventos;
- Extração de pedras preciosas e decorativas;
- Farmácias e drogarias;
- Ferragens;
- Fretamento e turismo;
- Gestão da informação;
- Gráficas
- Hospitais;
- Hotéis;
- Imobiliárias;
- Inspeção veicular;
- Instalações elétricas e telecomunicações;
- Insufilme e autosom;
- Jornais;
- Laboratórios de análises clínicas;
- Lavanderias;
- Livrarias, papelarias e revistarias;
- Locadora de vídeo;
- Locadora de veículos;
- Lojas de aviamentos;
- Lojas de calçados;
- Lojas de confecções e artigos esportivos;
- Lojas de equipamentos de informática;
- Lojas de equipamentos de informática (cartuchos);
- Lojas de flores;
- Lojas de materiais de construção;
- Lojas de materiais elétricos;
- Lojas de material de camping, caça e pesca;
- Lojas de material elétrico e construção;
- Lojas de móveis e eletrodomésticos;
- Lojas de tintas;
- Malharias/malharias artesanais;

- Material de construção;
- Mercados e supermercados;
- Mercados e supermercados (pequenos/familiares);
- Metal-mecânico-usinagem;
- Metalúrgica;
- Metalúrgica (ferramentas/máquinas);
- Micro champanharias;
- Monitoramento de alarmes e segurança eletrônica;
- Moveleira;
- Moveleira (componentes);
- Moveleira (móveis/estofados);
- Moveleira (sob-medida);
- Olarias;
- ONGs/entidades sociais;
- Óticas;
- Óticas e relojoarias;
- Padarias e confeitarias;
- Panificadoras;
- Pequenas cooperativas;
- Produtores de flores e folhagens;
- Produtores rurais;
- Produtores rurais (4ª colônia);
- Produtos agropecuários, veterinários/Petshops;
- Produtos agroquímicos;
- Produtos Diet/light;
- Produtos lácteos;
- Reparadoras de veículos;
- Reparos automotivos;
- Representantes comerciais;
- Restaurantes e cafeterias;
- Revenda de veículos;
- Seguros;
- Serralherias;
- Supermercados;

- Tecnologia da informação;
- Tecnologia de informação e comunicação;
- Têxtil;
- Transportadoras de carga (representantes da comercial perdigão);
- Transportadoras de carga e serviços de frete;
- Transporte escolar e de passageiros;
- Treinamento e desenvolvimento humano;
- Turismo;
- Usinagem;
- Vestuário;
- Vestuário (lingerie, fitness e moda praia);
- Vestuário (uniformes e moda);
- Vigilância eletrônica e;
- Vinícolas.

Apresentados todas as considerações históricas e pertinentes ao Programa Redes de Cooperação, a próxima etapa analisa a percepção dos experts acadêmicos com relação ao tema Redes de Empresas.

4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS *EXPERTS* ACADÊMICOS COM RELAÇÃO AO TEMA REDES DE EMPRESAS

A presente pesquisa contou com análise de *experts* teóricos com vistas a um melhor entendimento do fenômeno estudado. Isso também se deve ao fato do estudo apresentar um tipo de pesquisa exploratório. Ademais, as contribuições que são destacadas abaixo serviram como base para a consolidação dos construtos integrantes do *framework* apresentado e para a construção do instrumento de pesquisa (questionário) da etapa descritiva.

Para tanto, foram entrevistados 3 pesquisadores na área de Redes de Empresas, na qual foram denominados de *experts* acadêmicos. O roteiro de entrevista tinha a concepção semiestruturado e era composto de 10 questões, no qual encontra-se no Apêndice I. As entrevistas ocorreram no período de 10 de outubro de 2011 a 15 de outubro do mesmo ano. Em média as entrevistas tiveram duração de 30 minutos

Nesse interim, apresenta-se na Tabela 2 abaixo uma rápida apresentação do perfil dos pesquisadores entrevistados.

Tabela 2 Perfil dos *Experts* Acadêmicos Pesquisados

Entrevistados	Região	Formação da Graduação	Formação do Doutorado	Vínculo Acadêmico	Número de artigos Publicados no Tema em Periódicos	Bolsista CNPq	Orientados de Mestrado e Doutorado no Tema
Entrevistado 1	Nordeste	Administração Pública	Doutorado em Política de Ciência e Tecnologia	UFBA	5	1C	6 Dissertações e 3 Teses de Doutorado
Entrevistado 2	Sudeste	Administração	Doutorado em Administração	Inspere	4	2	3 Dissertações
Entrevistado 3	Sul	Administração	Doutorado em Administração	Unisc	14	Não	Apenas Orientações em Andamento

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Ao se analisar a tabela 2 acima, pode-se perceber que os entrevistados apresentam uma boa formação e atuação consolidada sobre o tema Redes de Empresas. É crível que se buscou uma percepção de diferentes pesquisadores e que são oriundos de diferentes regiões do Brasil.

Corroborando com o que vem sendo discutido e avançando na discussão, questionou-se primeiramente aos *experts* acadêmicos a trajetória sobre o tema Redes de Empresas tanto no que se refere à trajetória acadêmica, como também a trajetória profissional. As respostas abaixo respondem a esse questionamento.

O que eu estudei foi rede sociais entre indivíduos E, e, na verdade, bom na verdade eu cheguei nesse tema, nessa forma de abordar isso, com um tópico anterior a isso, quando eu comecei meu doutorado, eu comecei estudando é, aglomerados industriais né. E, uma das críticas que, dos aglomerados é que, em geral, as, as, abordagens não levavam em consideração as Redes entre as pessoas. Entre as aglomerações, que dizer, é pegar um aglomerado geográficos e tentar um vínculo tipo de cluster, inovação, crescimento econômico mas não tinha, não, uma ideia de como é que era as Redes Interorganizacionais e sociais entre as empresas em gêneros, então, eu comecei a enveredar por esse caminho, eu ia começar meu doutorado investigando um aglomerado industrial aqui perto de São Paulo, com abordagem de Redes. E ai, em algum momento da escolha do objeto, em um momento de avanço, se existiu jogar fora o objeto e ficar com a abordagem. Tanto

que, minha abordagem, minha abordagem de, de aglomerado industrial pra músicos. Tá, então foi mais ou menos essa a ideia. E aí, uma vez que tenho meu objeto, indústria criativa e música, aí foi por outro caminho pra mim né, como é um objeto muito diferente. Milhões de outras questões envolvidas, que não é só a eficiência né, não é, mesmo quando, quando, tem muita questão de inovação, mas, mesmo inovação, é tratada de outra forma, então, aí acabei tendo que, que interrogar com uma literatura que foge um pouco da literatura tradicional de inovação né, na administração, (Entrevistado 2).

Professor Wittmann. Hã, na verdade eu comecei a partir dele, da época que ele estava trabalhando com o tema e, isso foi lá em 2003, possivelmente, hã, comecei a trabalhar e estudar o tema. Um pouco na, na, até na percepção dele e na proposição dele, não, não era o tema que eu conhecia que, que eu tinha domínio e depois na sequência veio à possibilidade de trabalhar nas Redes, foi em 2004. Então as coisas foram se, se alinhando digamos assim, hã, fiquem em 2004 e 2005 nas Redes e depois eu continuei, continuei trabalhando aí, estudando o tema. Não diretamente, hã, voltado mais, pra, pra consultoria de Redes, mas em nível acadêmico tá. Então acho que é esse o envolvimento assim de, essa sequência aí de primeiro, academia depois a, a gestão e depois a academia de novo, (Entrevistado 3).

É, eu comecei quando fui chamado pela UNIP, para tentar montar uma Rede de aprendizado entre fornecedores da cadeia de petróleo. Para tentar fomentar a competitividade dos fornecedores. Isso foi no ano de dois mil, dois mil e um (tosse), e disso resultou alguns trabalhos acadêmicos, e em seguida dois alunos meus é, fizeram trabalhos tendo como base as Redes formadas empíricas né, as Redes formadas por esse programa aí do Rio Grande do Sul. E, nesse momento nós estamos trabalhando no grupo com, algumas Redes que foram formadas pela PETROBRAS, visando à inovação. Então, resumidamente essa é a minha experiência com o tema, do ponto de vista assim, da, da pesquisa né, a pesquisa mais empírica, (Entrevistado 1).

O próximo questionamento tinha como propósito identificar se houve muitas mudanças teóricas no entendimento do fenômeno desde que começou a estudar o tema Redes de Empresas, também buscando que os entrevistados pautassem as principais correntes teóricas utilizadas por eles em suas pesquisas sobre o presente tema e por fim, se tiveram uma mudança na forma de estudar esse tema, ou seja, se houve mudanças na construção teórica de suas pesquisas com relação a esse fenômeno.

Bom, é, primeiro, talvez o início de tudo foi o número especial de um periódico que tratou sobre o tema de Redes, mais voltado para Redes de empresas e inovação. Tem também o trabalho pioneiro de Miles e Snow, que todo mundo cita né, todo mundo fala. É no caso de inovação também nós estamos trabalhando com, hã, inovação aberta o Open Innovation. Quando estamos tratando de Redes voltadas para, hã, é inovação, voltado para obtenção de, de inovações. Deixa eu ver se me lembro de mais alguma coisa. A há uma adaptação até da teoria dos custos de transação para tratar do tema Rede. E, também, aí já mais fundamentado mesmo, a teoria baseada em recurso né, se bem que, eu não sei se a teoria baseada em recurso seria, mas seria o, o, todo o trabalho de, da, vamos dizer assim, dos, de, que tem como, da, da linha teórica, que tem como trabalho fundante o da Penhouse e que depois se desdobra, hã, em vários outros autores, mas que, fundamentalmente procura estabelecer, é explicar a formação de Redes entre empresas por meio da complementariedade de capacidades existentes em cada uma delas. Eu acho que é basicamente isso a, a, as

fundamentações que estamos procurando, agora, nesse exato momento, nós estamos tentando entender mais profundamente o fenômeno da cooperação que é base de formação de todas as Redes. Estamos aí, é, é, enveredando por este tema, descobrindo coisas muito interessantes e coisas bastante antigas, não muito recentes. E, pra pesquisar o fenômeno da cooperação nós estamos recorrendo até, há, a teologia evolucionista né, da teoria da evolução. Pra poder ver, ver onde está a base natural, vamos dizer assim, misturando o extinto de cooperação e competição isso que, há, convive né no interior de cada ser humano e nas suas relações sociais. Então nesse momento nós estamos aqui, batendo a cabeça com entender, para entender a formação de Redes por meio do entendimento do fenômeno da cooperação de, e aí a literatura imensa e são autores de diversas naturezas e, também é um debate muito antigo, (Entrevistado 1).

Na verdade eu acho que como um todo teve uma, uma mudança que, que tu deve ter percebido claramente também, que é a questão de a gente parar de estudar só a, os motivos da cooperação que era aquele foco. Ah, fora isso, já na verdade, já passou há bastante tempo né, mas aqui até por uma questão de comodidade talvez, se ficou muito tempo preocupado só em estudar as motivações da cooperação é, e ainda tens uns caras que estão fazendo isso né? Tem gente que ainda focando nisso de novo a questão de motivos da cooperação. Ainda tem gente que consegue publicar alguma coisa sobre motivações da cooperação, há alguém escreve alguma coisa sobre benefícios, mas, acho que tem uma mudança que é um foco agora mais do entendimento das relações sociais, que isso não estava tão presente no início. E, e agora eu acho que está se focando mais a questão de relações sociais, a própria, claro que já tinha pesquisa sobre capital social, mas que acho que está entrando um pouco mais nessa linha das relações informais, relações sociais, (Entrevistado 3).

Então eu acho que assim, eu tenho uma abordagem, eu já mexi com alguns orientandos meus, com algo que está muito entrelaçado com a Sociologia da cultura. E aí, é mais ou menos entender, quais seriam os aspectos, há, são culturais. Que estão ligados na predisposição, as alianças, as relações Interorganizacionais (Entrevistado 2).

As falas dos atores acima indicam que todos convergem para uma mudança nas suas vertentes teóricas sobre o fenômeno estudado. Percebe-se claramente que o tema Redes de Empresas não se altera, mas as temáticas estudadas vão se alterando com o decorrer do tempo para cada entrevistado. Percebe-se claramente desde uma abordagem mais economicista da Teoria dos Custos de Transação, até uma mudança na forma de se analisar o fenômeno sobre o prisma sociológico como é o caso do entrevistado 2.

No que tange as bases teóricas indicou-se para os *experts* acadêmicos que a presente pesquisa está ancorada em quatro grandes vértices teóricos: uma questão sociológica, na qual foi subdividida em uma análise sociológica mais assim geral por assim se dizer e uma interface maior com o arcabouço da sociologia econômica. Ainda, uma vertente econômica e por fim, o extrato de análise do tema redes de empresas estratégico organizacional. Nesse momento, lhes foram apresentados à temática da presente pesquisa, ou seja, a questão da dissolução das Redes de Empresas.

Frente ao exposto, questionou-se de maneira mais pontual se para que fosse possível pesquisar esse fenômeno da dissolução das Redes de Empresas, os *experts* acadêmicos pela sua prática de pesquisa e pela sua experiência indicariam alguma outra lente de análise que não havia sido abarcada pelas relatadas. Os trechos das entrevistas indicam o posicionamento dos respondentes sobre o questionamento.

É, você já está cobrindo coisa pra caramba aí, eu acho que, depois você vai ter um trabalho danado pra fazer uma síntese de tudo isso. É o que já disse, a gente tem que aprofundar o conhecimento sobre os processos que levam a processos sociais que levam, que, que pressupõe, que levam a intensificação da cooperação. Eu, nesse momento, é, é o ponto que eu cheguei e, e que estou querendo a, aprofundar nessa vertente. Ou seja, não trabalhar com Redes propriamente, isso seria o resultado posterior né, o, o, pra entender a forma, ou seja, pra entender a formação de Rede, buscar entender o melhor entendimento do fenômeno da cooperação, (Entrevistado 1).

É aí, o meu conhecimento de dissolução de Redes é de casos pontuais. Se, se eu tentar identificar nessas, nesses casos pontuais, há, elementos, que poderiam te direcionar pra linhas teóricas, eu acho que vai ficar, eu consigo identificar mais claramente na minha, até a partir da minha experiência, a questão, há, a linha mais da sociologia econômica, eu acho que também está mais fortemente relacionada com essa questão da gestão estratégica, (Entrevistado 3).

Fica evidente pela análise das falas dos atores que os mesmos entendem que os elementos teóricos de análise permitem um entendimento sobre o fenômeno em questão. Ainda incutido no que vem sendo discutido, no que tange a busca pela compreensão dos *experts* acadêmicos sobre o processo de dissolução das Redes de Empresas nesse momento das análises considerou-se pertinente buscar a partir de suas percepções a resposta para o problema de pesquisa.

Assim sendo, questionou-se quais são os principais fatores que levam as Redes de Empresas a se dissolverem e porque da sua não continuidade. Dessa maneira as respostas abaixo corroboram o presente questionamento.

Eu acho que tinha, há, questões culturais, eu acho que tinha todo o tipo de questão aí, e, é, mas tinha questão também que o ambiente corporativista não era o mais propício pra se arriscar demais. Então, tudo bem, mas hoje em dia eu acho que, no que pode ser que realmente tenha percepções meio, realmente tenham interesses mais básicos e, e elementares né, eu tenho a impressão que a tua pergunta vai mais pra esse lado, eu sempre achei uma ideia que, bom, só alguns poucos conseguiram avançar e, e, mesmo assim eu tenho a impressão que os objetivos mudavam no decorrer do tempo né, na medida que as pessoas ganhavam mais confiança em si, aí elas iam mudando os objetivos, elas iam aumentando suas expectativas, então elas mantinham as expectativas de forma bem mais tranquila e básica pra não se frustrar muito, (Entrevistado 2).

É, pela minha experiência eu tenho a impressão que, é, primeiro diante de tudo seria a falta de objetivos bem definidos e, é, objetivos que sejam críveis, críveis quer dizer, que a ação conjunta possa atingir o objetivo. Então, é uma hipótese, essas Redes que se dissolveram pra começar, devem ter tido uma vida né, uma história, em que elas tinha objetivos comuns que foram atingidos. Na medida que esses objetivos foram atingidos se, outros não foram colocados no lugar então, o interesse pela, ai já começa a deixar de existir. A formação de objetivos que sejam identificados como objetivos comuns e que sejam possíveis de ser atingidos. Essa é, essa seria a minha hipótese mais forte. A outra seria o apoio, quer dizer, você, o programa ai no Rio Grande do Sul, tinha uma estrutura de apoio. Bastante forte. O que aconteceu com essa estrutura que ela foi se tornando fraca ao longo do tempo, será que ela, hã, deixou de existir: Enfim, eu procuraria ver também o que aconteceu com o próprio programa. Porque houve mudanças no governo, provavelmente mudança na, na liderança do programa, nos cargos etc, e ai eu procuraria ver como é que ficou esse apoio. É, terceiro, hã, ai entra a questão da cooperação o que aconteceu com a cooperação? Será que houve uma perda de confiança entre os membros da Rede porque, confiança é um pressuposto básico para uma cooperação desse tipo que a gente pressupõe numa Rede né. Em caso haja essa perda, caso tenha havido essa perda de confiança, é, será que as normas, as regras para punir o comportamento oportunista, elas existiam e foram empregadas, então, eu, eu ai tô levantando três hipóteses que, eu não sei, ai você teria que, que observar ai né, pesquisar pra ver se alguma delas pode tentar responder sua pergunta pra ter menos impasse. Agora veja só, é, o, a formação, a atuação de, de políticas de formação de Redes, ou de dinamização que estão muito interligadas. Parte de, de uma, uma constatação, ou pelo menos, de uma observação que se tornou uma constatação, se tornou uma verdade, o que, para o governo que está preocupado em apoiar pequenas empresas, pequenos negócios, é melhor fazer um atendimento em conjunto do que um atendimento individual. Então, o que você teria mais retorno em apoiar a, a sobrevivência da pequena empresa, se você pudesse atender elas em forma coletiva e não individual, (Entrevistado 1).

Deixa eu pensar por talvez por uma ordem de importância, mas sem dúvida está relacionado num primeiro momento com a geração de ganho econômico a curto prazo. Hã, depois acho que está relacionado com a incapacidade dessas pessoas de, hã, gerenciarem um empreendimento que é coletivo e que não tem hierarquia. Terceiro que, também tá muito relacionado com, na minha opinião, essa dissolução, com, hã, tu conhece o trabalho do Olsom, lógico né, de ação coletiva, (Entrevistado 3).

As falas dos entrevistados 1, 2 e 3 acima indicam diferentes percepções sobre os fatores que levam as redes a se dissolverem. Especificamente, o entrevistado 2 aponta as questões culturais e de entendimento para com o relacionamento como um dos fatores contributivos para a dissolução das Redes de Empresas, ou seja, a mudança dos objetivos dos parceiros frente ao relacionamento em que estão fazendo parte. O entrevistado 1, por sua vez, destaca a falta de objetivos comuns, reforça a mudança nos objetivos, perda da confiança e falta de esforço coletivo para a obtenção desses objetivos coletivos.

Destaca ainda o problema de continuidade da estrutura pública de fomento a construção desses objetivos, ou seja, o Programa Redes de Cooperação do governo do Rio Grande do Sul foi perdendo força junto aos empresários, o que indica uma dificuldade na continuidade das Redes de Empresas. Por fim, o entrevistado 1 indica que esses fatores levam

a uma perda da confiança entre os integrantes das Redes de Empresas. Essa perda da confiança para o entrevistado 1 deve vir acompanhada de normas e regras para punir o comportamento oportunista que tende a surgir.

Numa perspectiva ainda não mencionada o entrevistado 3 apresenta baixa capacidade da Rede de gerar ganhos econômicos para os seus membros no curto prazo aliado a baixa capacidade dos membros para gerenciarem um empreendimento coletivo que tem uma dinâmica diferente de gestão frente a uma empresa individual.

Avançando na discussão, o próximo questionamento fazia alusão ao entendimento da influência dos diferentes *stakeholders* no processo de dissolução das redes de empresas. Para tanto, indagou-se de que maneira algum *stakeholder* tenderia a perder com a formação das Redes de Empresas e como poderiam pautar uma estratégia para minar o sucesso da trajetória de uma Rede de Empresa.

Se pode ter algum tipo de manipulação né, então se pode ter algum tipo de, manipulação do consumidor, se o consumidor começar a achar que você tá, que né, não é, que não é, pra livre concorrência, e você conseguiu convencer o consumidor que, bom, tá se fazendo uma série de práticas, há, concorrencionais, complicadas etc. Acho que já é, um *stakeholders* que em geral vai apitar menos né (Entrevistado 2).

Olha, num primeiro momento, num curto prazo, o fornecedor sempre perde. E, no curto prazo, a maioria deles não enxerga como uma parceria, como uma possibilidade de aumento de vendas, então, é um outro elemento que, em algumas dessas cinquenta Redes pode ter levado a implosão da Rede. É, o cara, os caras adotam as estratégias deles, pra tentar comprar o produto, e, eles fazem de fato isso ai. Os caras vão a, os caras fazem claro, os caras vão nos participantes individuais da Rede, eles fazem propostas individuais que eles não fazem pra Rede, acontece, claro. É, ele tenta convencer o, o cara a sair da Rede, há, cria, pode até criar, dizer olha, o outro camarada que está junto contigo na Rede é um cara que não paga a conta que, acontece isso, eles adotam esses, essas, relações pontuais pra tentar minar a Rede. Em alguns casos conseguem (Entrevistado 3).

Hã, eu não, eu não saberia te responder se existe, vamos dizer se uma, uma, se existe algum viés nato nesse tipo de stakeholders, nessa direção. Não sei te responder. Agora, é claro que, em qualquer, em qualquer Rede, ou em qualquer, em qualquer grupo que se relacione socialmente, existe a possibilidade oportunista. Agora, associar esse comportamento, oportunista, a um determinado tipo de, de stakeholders, isso, eu não sei, eu não, não, não poderia fazer essa associação. É, a outra hipótese ai é, a história do capital social né, mas bom, ai você vai entrar numa seara que está muito discutida e também muito criticada no conceito de capital social e as suas, as suas, aplicações. É, até que ponto as dissoluções da Rede deve-se aqui ao capital social, não foi suficiente para mantê-la, mas ao mesmo tempo você pode perguntar, ora, mas a formação da Rede não estimularia, aumentaria o capital social, mas, isso novamente tem que ser tratado com cuidado por conta do, das próprias fragilidades deste conceito (Entrevistado 1).

Ao se analisar as falas dos entrevistados acima, aponta-se 3 diferentes *stakeholders* que teriam influência no processo de dissolução das redes. Afirma ainda que a postura individualista dos membros pode ter influência nas ações dos fornecedores, por exemplo. O entrevistado 2 indica os consumidores como potenciais *stakeholders* que poderiam ter influência no processo de não continuidade da Rede de Empresa, ou seja, no seu término. O argumento do entrevistado 2 reside na possibilidade do consumidor não reconhecer aquela negócio como não tendo uma livre prática de mercado, ou seja, influenciando no preço dos produtos praticados. Entretanto, destaca que essa influência não é muito forte nas Redes de Empresas.

Com uma perspectiva diferente de análise, o entrevistado 1 não aponta para um *stakeholders* específico, mas sim ao fato de os membros das Redes não terem uma capacidade de aumentar o seu capital social. Nas palavras de Anand, Glick e Manz, (2002) o capital social da organização refere-se ao conhecimento e à informação aos quais as organizações podem ter acesso, utilizando seus funcionários, seus vínculos formais e informais com agentes externos, tais como clientes, organizações parceiras e funcionários conectados de outras organizações. Ainda, de acordo com Anand, Glick e Manz, (2002), devido à crescente importância do conhecimento e das fontes a ele relacionadas, as organizações que conseguem tirar proveito de seu capital social de modo mais efetivo conquistam uma significativa vantagem em relação à concorrência. Essa dinâmica também é relevante sobre o proveito que as organizações conseguem tirar da sua interação com outras organizações em uma Rede de Empresas.

O entrevistado 3 por sua vez, aponta os fornecedores das Redes de Empresas como sendo o principal *stakeholder* a perder com a formação das Redes. Destaca ainda que principalmente no processo de formação da Rede esse fornecedor tem maior atuação individual junto aos empresários com vistas a não perder uma vantagem competitiva ao vender separadamente para cada empresário e não para a Rede como um todo na qual tenderia a diminuir a sua margem de lucro em decorrência do poder de barganha que a Rede de Empresa apresenta.

Com o passar do tempo, a cooperação entre os membros, bem como os benefícios gerados pela rede tendem a diminuir? Esse foi outro questionamento sustentado no *framework* apresentado no capítulo 2 e que buscava nesse momento uma percepção dos *experts* acadêmicos. Ainda, questionou-se se caso esse fato acontecesse, como seria possível lidar com isso. Dessa forma, as respostas abaixo visam um melhor entendimento do questionamento feito.

Sim, Há, bom, mas isso é um problema? Porque você fala, bom eu pertença a Rede, e, tá, cada vez tenho ganhos menores mas se eu saísse da Rede eu perderia muito. Então, será que o que tem que ser feito, na forma de tomada de decisão, estava falando de custo-oportunidade né, ou de ganhos né, poupáveis né, hã, poupáveis, é, eu não sei, eu tenho minhas dúvidas. Eu, eu, tô falando isso porque, é, do ponto de vista da, do governo, talvez, ou de quem faz política pública, talvez, realmente seja importante ter, ter mais e mais oportunidade de ganho, eu não tenho dúvida nenhum disso. Né, mas eu tenho impressão que, do ponto de vista estritamente, entre os atores, eu acho que se pode muito bem ter uma situação de inércia, onde todo mundo mais ou menos se, se fica satisfeito com, com, rendimentos já nulos, rendimentos adicionais nulos, hã, porque é um arranjo que satisfaz as pessoas né, então, (Entrevistado 2).

É, essa, essa generalização é difícil. Depende de tipo de benefício que tu tá falando. É, o benefício, aí de novo vai tá relacionado com a capacidade de crescimento da Rede. Então, vou te dar um exemplo. Se tu tem uma Rede, hã, como teve uma aí de material de construção, tu tem uma Rede que o número de participante dela está instável, hã, o benefício econômico, ele possivelmente se mantém e, até pode aumentar um pouco se a maioria das empresas individuais conseguir aumentar seu faturamento e por consequência comprar mais em conjunto. Mas, tem um outro elemento que, é um benefício que é a questão da aprendizagem. A aprendizagem é uma curva que começa ascendente, ela, se a Rede continuar sempre com o mesmo perfil, mesmo número de participantes, ela vai estabilizar e vai começar a cair. Então, no médio longo prazo, esse benefício especificamente ele, começa a cair. E, uma estratégia possível seria conseguir trazer novos participantes. Conseguir trazer novos conhecimentos pra dentro da Rede. Então acho que, essa tua pergunta ela, ela da forma como ela tá, ela não consegue captar as particularidades da, dos tipos de benefícios, (Entrevistado 3).

Veja só, você pode generalizar isso pra todas as Redes? Essa é a primeira pergunta que eu faria. Generalizar o que? O que você diz que ao longo do tempo a cooperação vai diminuindo no interior das Redes será que, isso é generalizar...? Você está falando de duzentas Redes, cinquenta que se extinguiram então. O que aconteceu com as cento e cinquenta, talvez, aí é uma questão metodológica da tua pesquisa, seria verificar, se tem um pouco de controle entre as Redes que estão mais fortes, vamos dizer assim, o que aconteceu com elas? As que sobreviveram e, particularmente dentre as que sobreviveram, as que se mostram mais dinâmicas, mas objetivas, mais ativas, entende? Quer dizer, é, isso é, é importante eu sugeriria que você primeiro verificasse isso porque você afirmou que ao longo do tempo a cooperação vai diminuindo. Mais aí, isso em todas as Redes? (Entrevistado 1).

A partir do entendimento dos entrevistados 1, 2 e 3 é impossível indicar que com o passar do tempo de permanência dos membros nas Redes de Empresas a cooperação vem a diminuir, pois o contingente de Redes de Empresas que ainda operam coletivamente não permitem a generalização desse fato.

Com vistas a identificar qual o principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio, assim como para os membros da diretoria e também para os presidentes das Redes de Empresas se eram os mesmos objetivos, busca-se argumentos nas falas dos atores abaixo.

Olha, o que o empresário, principalmente o pequeno empresário, que vive apagando incêndio pra poder viver, sobreviver, busca entrar numa Rede, é vantagem econômica, isso bom, acho que ninguém pode se iludir com relação a isso. O que ele busca é, o que ele, ele precisa ser convencido, conscientizado de que a sua participação vai resultar em benefícios econômicos e que, esses benefícios não vão ser daqui a dois, três anos, ele pode até esperar até um ano, um pouco mais de um ano, mas se nada acontecer ele vai embora. E, isso é do ponto de vista do empresário. Do ponto de vista do pequeno que, que, começam a participar da governança das Redes, é talvez a hipótese seria, eles verem, também dentro dessa linha da, da, do retorno econômico, eles verem na participação na estrutura de governança a possibilidade de identificar oportunidades para o seu negócio, mesmo entrar em outros negócios. É, eles veem numa posição em que posso ver não apenas a minha área mas a floresta. E, ao identificar a floresta, eu posso identificar aonde eu posso me estabelecer como árvore em, dentro dessa floresta e não apenas onde eu estou agora. É uma também, uma hipótese porque eu nunca, nunca pesquisei diretamente essa questão que se tá propondo, entendeu? Eu estou falando assim, dentro de um ponto de vista mais é, dedutivo do que indutivo, eu não tenho uma, uma base empírica pra, pra te afirmar isso, mas é uma possibilidade apenas que me ocorre agora, (Entrevistado 1)

Pois é. Essa é uma boa pergunta, a pergunta é boa, mas ela é difícil de generalizar isso. É difícil ter uma, cara, sempre tem aqueles camaradas que se projetam, têm aqueles caras que veem a Rede não só como uma oportunidade de negócio pra eles é, é uma forma de gerar benefícios pro negócio deles mas também como benefício pessoal, status, e questão de visibilidade de, de questão de poder, sempre tem isso aí. Mas eu ainda acho que na maioria das vezes não é esse o perfil. Não é essa a proposta de quem, de quem entra na Rede. Até, a maior parte dos caras, se ele puder entrar dentro daquela lógica de, de ser um carona, ele entraria. De esperar alguém gerar benefício pra ele porque, está na diretoria implica que tu vai ter que botar a mão na massa e, muito mais do que se tu está só como um associado participante. Então, eu acho que, que não é o principal fator que leva alguém a, a participar da, da gestão. Acho que está mais relacionado realmente com interesse de, de gerar benefícios em termos de negócios, (Entrevistado3).

Poxa, essas são duas questões. Eu acho, eu acho assim ó, olha, é, aí eu acho um pouco mais especulativo da minha parte porque, pesquisadores como Balestrim, que está trabalhando nisso há um bom tempo, eles tem o conhecimento empírico, há, um bilhão de vezes maior que o meu, então, o que eu falar, depois que você escutar, você tem que riscar tudo e usar o dele tá? Mas, a opinião, a percepção que eu tenho é que, uma parte importante das Redes, tô falando Brasil tá, não tô falando Rio Grande do Sul. Então, se tem, é, mais fácil de vender, mais fácil de comprar, é isso. Aí eu acho que você tem algumas outras que você tem que avançar um pouco e conseguir compartilhar alguns custos, há, de vai aperfeiçoamento, de ensino, tu pega, pega, o, o, todo o pessoal e vinho aí da serra gaúcha, a pessoa que aos pouquinhos foi fazendo muita coisa bacana né, eles foram colocando faculdade, estão indo pra França junto, há, estão fazendo milhões de projetos EMBRAPA, então, eu acho que tem algumas Redes que estão conseguindo, mas ainda são poucas, mas eu acho é, que, o pessoal ainda, pelo menos estou falando de cinco anos, seis anos atrás, eu acho que o pessoal ainda não estava muito num ponto de falar, bom vamos juntos aí em direção a inovação. Né, mas eu acho que pelo menos uns cinco anos atrás, era demais pra esse pessoal. Eu acho que tinha, há, questões culturais, eu acho que tinha todo o tipo de questão aí, e, é, mas tinha questão também que o ambiente corporativista não era o mais propício pra se arriscar demais. Então, tudo bem, mas hoje em dia eu acho que, no que pode ser que realmente tenha percepções meio, realmente tenham interesses mais básicos e, e elementares né, eu tenho a impressão que a tua pergunta vai mais pra esse lado, eu sempre achei uma ideia que, bom, só alguns poucos conseguiram avançar e, e, mesmo assim eu tenho a impressão que os objetivos mudavam no decorrer do tempo né, na medida que as pessoas ganhavam mais confiança em si, aí elas iam mudando

os objetivos, elas iam aumentando suas expectativas, então elas mantinham as expectativas de forma bem mais tranquila e básica pra não se frustrar muito, (Entrevistado 2).

Ao se depreender um entendimento dos *experts* acadêmicos é possível identificar uma convergência nas respostas dos mesmos, principalmente entre o entrevistado 1 e 3 no sentido que apontam para diferentes benefícios esperados entre os participantes das Redes e dos membros que compõem uma diretoria ou até mesmo são os presidentes das referidas Redes.

Ainda, o entrevistado 1 aponta como principal benefício esperado pelo empresário que participa da Rede como sendo um benefício econômico e esse benefício via de regra tem que ocorrer no curto prazo. No que tange os membros da diretoria, o entrevistado 1 aponta como ganho principal uma identificação de novas oportunidades de negócios para suas empresas individuais.

O entrevistado 3 ao ser questionado adiciona o fato de os empresários que compõem as Redes buscarem visibilidade para os seu negócio, com vistas a prospectarem novas oportunidades no mercado para terem um desempenho melhor nas suas empresas. Também destaca a projeção pessoal do empresário no mercado de atuação, não apenas de sua empresa. Ainda, indica que o principal benefício em geral é geração de novos negócios.

É importante destacar que para Hitt e Dancin (1998) um problema no processo associativo está relacionado à diferente orientação estratégica dos sócios, o que demonstra que os sócios têm objetivos diferentes ao incorporar em uma rede.

Por fim, a Quadro 11 abaixo apresenta as principais contribuições destacadas pelos *experts* acadêmicos para o entendimento da presente pesquisa.

Quadro 11 Principais contribuições dos *experts* teóricos

Entrevistados	Aspectos abordados	Ideias centrais dos <i>experts</i> teóricos
1,2 e 3	Mudanças teóricas ocorridas no fenômeno redes de empresas	Indicam que houve uma mudança nas suas vertentes teóricas sobre o fenômeno estudado. Percebe-se claramente que o tema Redes de Empresas não se altera, mas as temáticas estudadas vão se alterando com o decorrer do tempo. Uma abordagem mais economicista da Teoria dos Custos de Transação, até uma mudança na forma de se analisar o fenômeno sobre o prisma sociológico.
1,2 e 3	Indicações de outras lentes de análise teóricas para a dissolução das redes de empresas	Os <i>experts</i> teóricos corroboraram as 4 perspectivas indicadas para sustentação teórica da presente pesquisa essa pesquisa, que são: uma vertente sociológica mais assim geral e uma definida como sociologia econômica. Ainda, uma vertente econômica e por fim, o extrato de análise do tema redes de empresas estratégico/organizacional.
1,2 e 3	Principais fatores que	Questões culturais e de entendimento para com o relacionamento como um dos

	levam as Redes de Empresas a se dissolverem	fatores contributivos para a dissolução das Redes de Empresas, ou seja, a mudança dos objetivos dos parceiros frente ao relacionamento em que estão fazendo parte. A falta de objetivos comuns reforça a mudança nos objetivos, perda da confiança e falta de esforço coletivo para a obtenção desses objetivos coletivos. Baixa capacidade da Rede de gerar ganhos econômicos para os seus membros no curto prazo aliado à baixa capacidade dos membros para gerenciarem um empreendimento coletivo que tem uma dinâmica diferente de gestão frente a uma empresa individual.
1,2 e 3	Entendimento da influência dos diferentes <i>stakeholders</i> no processo de dissolução das redes de empresas	Diferentes <i>stakeholders</i> teriam influência no processo de dissolução das redes. A postura individualista dos membros pode ter influência nas ações dos fornecedores, por exemplo. Os consumidores como potenciais <i>stakeholders</i> que poderiam ter influência no processo de não continuidade da rede de empresa. Os membros das redes por não terem uma capacidade de aumentar o seu capital social. Por fim, os fornecedores das redes de empresas.
1,2 e 3	Compreender se a cooperação entre os membros bem como os benefícios gerados pela rede tende a diminuir com o passar do tempo	É impossível indicar que com o passar do tempo de permanência dos membros nas Redes de Empresas a cooperação vem a diminuir, pois o contingente de Redes de Empresas que ainda operam coletivamente não permitem a generalização desse fato.
1,2 e 3	O principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio, assim como para os membros da diretoria e também para os presidentes das Redes de Empresas se eram os mesmos objetivos	Diferentes benefícios esperados entre os participantes das Redes e dos membros que compõem uma diretoria ou até mesmo são os presidentes das Redes. Benefício econômico e esse benefício via de regra tem que ocorrer no curto prazo. Para a diretoria, o ganho principal é uma identificação de novas oportunidades de negócios para suas empresas individuais. Visibilidade para o seu negócio, com vistas a prospectarem novas oportunidades no mercado para terem um desempenho melhor nas suas empresas. Uma projeção pessoal do empresário no mercado de atuação, não apenas de sua empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Feita a análise dos três *experts* teóricos que contribuíram para o entendimento do fenômeno pesquisado, parte-se no próximo tópico para uma análise das percepções dos *experts* profissionais.

4.4 ANÁLISE DOS *EXPERTS* PROFISSIONAIS EX-DIRETORES DA SEDAI

Imbuído no propósito de cercar ao máximo e de maneira completa a percepção de diferentes atores sobre o tema e a temática da presente pesquisa, esse campo de análise estabelece um entendimento sobre a visão que os *experts* profissionais têm sobre os pontos que estão sendo analisados no que tange a dissolução das Redes de Empresas. Nesse momento da análise o foco já residiu especificamente na percepção acerca do objeto estudado, ou seja, as Redes de Empresas que eram formadas pelo Programa Redes de Cooperação da SEDAI.

Para tanto, entrevistou-se entre os dias 20 e 25 de outubro de 2011 três ex-diretores da SEDAI que tem uma demarcada trajetória junto ao Programa Redes de Cooperação do estado do Rio Grande do Sul e que se dispuseram em colaborar com a presente pesquisa. É crível que as suas contribuições também serviram como base para a consolidação dos construtos integrantes do *framework* apresentado no final do capítulo e para a construção do instrumento de pesquisa (questionário) da etapa descritiva. O roteiro de entrevista semiestruturado era composto de 15 questões e encontram-se no Apêndice II.

Buscando uma melhor apresentação dos respondentes, é importante destacar que a formação dos respondentes é diversa, tendo 3 áreas distintas: um Administrador, outro Economista e por fim, um Advogado. Outro ponto pertinente de análise diz respeito ao tempo de permanência na SEDAI, sendo que 2 entrevistados passaram por 1 Governo e o outro por 2 governos. A tabela 3 abaixo detalha o perfil dos respondentes.

Tabela 3 Perfil dos *Experts* Profissionais Pesquisados

Entrevistados	Ligação Acadêmica	Formação da Graduação	Tempo de Permanência na SEDAI	Qualificação	Período
Entrevistado 4	Não	Administração	Aproximadamente 8 anos (2 Governos)	Especialista	2003 a 2010
Entrevistado 5	Sim	Economia	Aproximadamente 4 anos (1 Governo)	Doutor	2003 a 2006
Entrevistado 6	Não	Direito	Aproximadamente 5 anos (1 Governo e mais 1 ano no Governo subsequente)	Graduado	2003 a 2007

Fonte: Dados da pesquisa

Avançando na discussão, questionou-se como os entrevistados tiveram o seu ingresso no Programa Redes de Cooperação da SEDAI. Dessa maneira, as falas dos atores 4, 5 e 6 descrevem com mais propriedade esse processo.

Bom acho que comecei minha atividade técnica na SEDAI no início do governo Rigotto, início não, acho que foi mais ou menos em março do primeiro ano do

governo Rigotto, trabalhando no departamento empresarial da SEDAE aonde que eu pude acompanhar, como técnico a execução de metas de uma universidade, que foi a UNIJUÍ, depois com o tempo eu passei para uma outra universidade, agreguei mais uma universidade que era a UNIJUÍ e a UNISC, depois a UFSM em Santa Maria e passou mais um ano eu agreguei mais a URI de Frederico Westphalen, então como técnico do departamento de desenvolvimento empresarial eu comecei a acompanhar as atividades de lançamento de redes e acompanhamento das metas das universidades, dos consultores, chegando em cinco universidades, a metade do número de universidades conveniadas com o estado, que eram dez. Logo após o Jorge Renato. No final eu acho, não lembro como o Jorge saiu, eu assumi a coordenação do programa, em 2005 e depois quando o Thiago foi embora eu assumi a direção do departamento empresarial, né no lugar do Thiago há dois anos três anos atrás. Então eu pude acompanhar a execução de muitos convênios. Constituímos mais ou menos dez convênios em um ano e investimos três milhões de reais em dez convênios, são, eram convênios de duzentos mil até quatrocentos mil reais, dependendo muito da região e das metas a serem constituídas, mas em todo o estado, isto foi um processo interessante porque, há, eu trabalhava desde na criação de um convênio junto com assessoria jurídica da secretaria até a negociação de metas a serem cumpridas pelas universidades e na execução e no fim eu me envolvi daí em todo o processo da metodologia em várias reuniões com os empresários em várias cidades do nosso estado, (Entrevistado 4).

Mais, mais que as outras pelo fato de, ter essa capacidade de as empresas colaborarem. E ai fui estudar isso. O desenvolvimento endógeno, a colaboração entre empresas. Conheci um caso Italiano que tava em VOGA, isso no começo da década de 90. E o meu mestrado foi nessa área e, o meu mestrado foi sobre a gestão pública, o meu, meu mestrado foi sobre política para desenvolvimento regional. Eu analise as políticas, no final da analise tinha que dar umas sugestões na questão de políticas e ai que veio mais fortemente a questão da, da impulso, há, da promoção, apoio, a esse tipo de colaboração entre empresas, seja na forma de Redes, seja na forma que for. Então, quando em terminei o mestrado eu já tava um pouco, é, aprofundado no tema das... Da cooperação entre as empresas né. Isso foi, eu comecei meu mestrado em 97, no ano 2000, quando eu defendi, e foi isso coincidentemente a parte profissional, foi quando começou o governo Olívio, 99, 2000. Nesse tempo eu estava terminando meu mestrado. E eles começaram a trabalhar a pequena empresa e, eles começaram a trabalhar cooperação entre pequenas empresas, que era uma das formas que estava apontando lá em 2000. E eu era a pessoa certa no lugar certo porque eu era ao mesmo tempo um mestre em gestão pública e eu era, há, funcionário, eu sou economista as Secretaria de Desenvolvimento. E ai, poxa tem um rapaz lá que domina isso tudo e ai, digamos assim, me convidaram a desenvolver o programa de Redes. E ai em 99, 2000, paralelo ao mestrado, fazia o mestrado, dissertação estava já na parte final né. Eu trabalhei no primeiro ano, até mais ou menos, março de 2001. Eu já pensava em fazer o doutorado, mas não tão cedo, e ai eu acabei se metendo né, eu ainda tinha minha própria página, estava valendo, eu tinha feito um ano atrás, e me meti pro doutorado e, surpreendentemente positivamente eu fui aceito. Ai eu abri mão do programa Redes em 2000, em 2001 eu comecei o doutorado. Só que ai a ênfase foi estudar Redes horizontais de pequenas e médias empresas. Bom, e ai sim, a gente viu, tive a sorte de ser, de conseguir uma liberação do Estado de um salário que me possibilitava dar uma, ao contrário né, dessas bolsas(risos), tinha uma bela, bela, boa remuneração, possibilitava viajar, comprar livros, aquelas coisas que o.... E a liberdade total de estudar. Então eu fiz o doutorado baseado com todos os recursos possíveis pra desenvolver um, até eu fiz, foi em 2001 a 2003, que eu fiz, o doutorado especificamente sobre gestão de Redes. Gestão de Redes agora porque já tinha superado a ideia de promoção dentro do mestrado. Foi dentro da Gestão de Redes e ai na hora do eu optei por não produzir algo nessa linha e também com o intuito de voltar a Sedai porque trocou o governo e ai me deram a atribuição de, há, remontar o programa Redes e, tornar ele bem grande né, bem maior que era até então. Tinha 40 Redes em 2003. Ai o governo que entrou assumiu isso e ai eu optei, cancelei a licença por incrível que pareça (risos), não fui promovido, mas era uma diferença e

tanto, foi muito boa, fiquei 4 anos, de 2002 a 2006. Hã, implementando, interessante porque, eu consegui implementar né, tanto no mestrado a promoção da política como depois o aprimoramento da Gestão que eu tinha discutido no Doutorado né. Ter me permitido fazer uma coleta de dados bem boa pra minha tese doutorado, então foi boa. Eu consegui no final de 2006, quando defendi a tese do doutorado, cinco anos depois, ter assim, um panorama bem claro, tanto da parte teórica quanto prática da Gestão de Redes horizontais de pequenas e médias empresas. (Entrevistado 5)

Hã, nós recebemos realmente, um, um programa estruturado não é, muito bem estruturado, com uma metodologia, hã, realmente já consolidada, com, se não me engano tinha em torno de trinta e cinco, não me lembro exatamente quantas Redes, hã, que tinham sido, que já eram, já vinham não é, do, do, governo do Olívio, hã, e dentro da secretaria já se tinha dentro do, do, de alguns da área técnica não é, uma inteligência. E, naquele tempo era algum bastante, era uma inovação não é, realmente, era algo, hã, era uma, uma, uma política pública inovadora que realmente não se falava em, nunca tinha se concebido uma política pública de que, realmente induzisse ao processo de associativismo então houve um mecanismo muito forte. Deixa eu te explicar o seguinte, hã, tu que ta concebendo esse processo, assim ó, na verdade aquele momento, hã, claro que a gente, e vou entrar depois em relação a questão do, do, hã, em relação a, a, a, aos fatores críticos, fatores de sucesso e, e, toda essa questão da cultura, da competitividade, da reestruturação dos setores e tal, mas, além do número de Redes, não é, hã, é, houve um elemento muito importante tem, ao longo desses quatro anos, onde se investiu maciçamente, hã, dentro de todo esse fortalecimento institucional que o programa teve, nós conseguimos afirmar, hã, a cultura da cooperação. Entende, esse foi o elemento fundamental, entende, que era uma coisa desconhecida no mercado, entende, e no mundo político, por exemplo, né, nas Federações, por exemplo, o atual presidente do SEBRAE foi presidente de uma Rede de cooperação, entendeu. Foi um dos maiores, ali foi... O lançamento da Rede lá, lançamento com seiscentas pessoas, com vinte prefeitos, com governador, todo mundo estava ali, entendeu. E, ele era o presidente da Rede então assim, hã, o pro, claro que o, o, todos nós queremos, não é, e, e, eu acho que o sucesso na verdade é uma consequência de uma série de fatores, mas, assim, naquele momento o programa por, por existir uma SEDAI fortalecida com, com agência de publicidade no setor de comunicação, com mídia, com dez Universidades em convênio trabalhando, com consultores, com equipe, existia uma política pública que era um elemento muito forte, entendeu, que irradiava essa cultura, entendeu, que tinha um, um, um poder de catalisação e tal e, e, entende, hã, depois tá, tem a questão da independência, tem outras questões entende, mas uma questão específica é o papel que uma política de desenvolvimento tem, não é, no fomento, entende, no fomento, hã... É, foi o pico do programa, foi em dois mil e cinco, (Entrevistado 6).

Os entrevistados apresentam características bastante diferentes quanto a sua interlocução com a SEDAI. Contudo, é perceptível que todos têm uma interface maior com as Redes de Empresas a partir do ano de 2003 e atuação mais consolidada no Governo Germano Rigotto. Apenas clarificando melhor o perfil, o entrevistado 4 teve seu início com as Redes de Empresas como consultores, enquanto que o entrevistados 5 foi a partir da construção de sua Dissertação de Mestrado e o entrevistado 6, por seu turno, ao integrar o Governo do Estado a partir de 2003.

Com vistas a compreender como foi elaborada e como era discutida a metodologia de formação das redes horizontais de empresas do Programa Redes de Cooperação da SEDAI, analisa-se a seguir a percepção do entrevistado 4 sobre o questionamento.

Certo, bom como o Jorge já era o coordenador eu não, não até porque nem tinha, porque eu nem conhecia muito a metodologia, não tinha muito porque eu discutir isto né, e também porque o Jorge, até mesmo tu sabes que ele fez doutorado em redes empresariais, enfim, e logo quando eu assumi a coordenação do programa e o Thiago Simon era o diretor do departamento surgiu naquele momento, hã, um questionamento como uma, por parte dos consultores e dos supervisores, mais por parte dos supervisores no uma criação de uma metodologia pós-lançamento de redes porque a nossa metodologia ela é composta de vinte e quatro passos para a criação de uma rede, depois do último processo que é o lançamento e integração dos associados, fica a questão: o que vamos fazer agora? Digo nós, digo os consultores, né, então se pensou muito, hã, o Thiago foi muito parceiro nesse sentido, em criar um grupo de trabalho para reformulação, não reformulação mas eu acho que a criação de uma nova metodologia do pós-lançamento de uma rede, hã, isto foi criado um grupo de trabalho, hã, liderado pela FEEVALE que era a universidade, digamos com mais *know hown*, ou, foi a primeira universidade parceira que participou do programa redes de cooperação, hã, na liderança da Joice, esta que era a consultor mais antigo do programa redes em execução e que estava em atividade na época. E foi criado um grupo de trabalho com outras universidades e com as demais universidades já parceiras e lembro também que a Ana Roth, era uma das parceiras deste processo, hã mesclou também um apoio da via redes, a rede das redes, hã pra tentar desenvolver uma metodologia, essa metodologia no fim não saiu, foi discutido vários aspectos e esta metodologia não saiu em função que o objetivo do programa redes d cooperação do governo do estado do decreto era a constituição de redes empresariais e não para o desenvolvimento destas redes. Numa forma muito informal e sem cobrança metodológica e sem cobrança de prestações de contas dos convênios, nós fazíamos uma, um trabalho pós, de acompanhamento dessas redes, então nós criamos alguns, algumas, alguns objetivos e criamos algumas metas de acompanhamento por parte dos consultores com as redes, (Entrevistado 4).

A resposta do entrevistado 4 denota não apenas que a metodologia utilizada pela SEDAI contava com 24 etapas para o lançamento de uma Rede de Empresa depois do último processo que é a integração dos associados da Rede. O entrevistado indica ainda uma preocupação que os integrantes da SEDAI tinham com relação ao pós-lançamento da Rede, sendo que destaca que se constitui um grupo de trabalho para criar uma metodologia pós-lançamento. Esse fato é importante de ser analisado, pois o Programa Redes de Cooperação começa no ano 2000 e é apenas em meados de 2003 que vai se ter uma preocupação com o momento subsequente ao lançamento da Rede, ou seja, que contempla toda a sua estruturação e consolidação da gestão da mesma.

Incutido na análise metodológica do Programa Redes de Cooperação da SEDAI, hoje SESAMPE, questionou-se aos entrevistados se a relação com as Universidades parceiras era importante para a continuidade do atendimento das Redes. Nesse sentido, o entrevistado 6 apresenta o seu argumento.

Hã, e com base na, na, num processo validação conjunta entre a Universidade e o setor técnico e a diretoria, todos nós procurávamos consensualmente, não é, apostar, entende, é, arriscar, entende, nós analisávamos variáveis, entendeu, e tudo mais. Então nós nos baseávamos, fundamentalmente, isso é importante colocar também, na análise local, não é, porque nós somos realmente o estado, estamos centralizados aqui. Na nossa sede, embora todo o nosso corpo técnico acompanhe e faça o gerenciamento, monitoramento, acompanhamento dos programas, acompanhavam todo o processo da metodologia de uma forma, hã, bom né, hã, né, como é que se diz, não em todas mas, hã, faziam uma escala né, de modo que eles acabavam fazendo um monitoramento alternado assim, nas regiões e tal, a presença da equipe técnica SEDAI, reunião local nas empresas, telefonando direto para os empresários para acompanhar o processo, como está acontecendo, relatórios quinzenais, conferindo relatório com que tá acontecendo na assembleia, entendeu? Então, existia, isso é importante colocar, que dentro da secretaria existia dentro da metodologia do programa controles efetivos que nos permitiam realmente acompanhar o processo, (Entrevistado 6).

A fala do entrevistado 6 acima indica uma confluência de percepções técnicas no âmbito da Secretaria para selecionar as Universidades parceiras, bem como levavam em consideração um aspecto regional, ou seja, uma preocupação de se valorizar a atuação local por parte das Universidades que tomariam conhecimento da metodologia do Programa Redes de Cooperação e indicariam para a operacionalização dessa metodologia consultores técnicos.

Nessa mesma categoria de análise, questionou-se como era realizada a capacitação dos membros da equipe de consultores. As falas abaixo demonstram de que maneira esse processo era conduzido.

Certo, nos últimos, no último, nos últimos quatro anos que eu fui o coordenador do programa e diretor do departamento empresarial, hã, como eu não era um , hã, um acadêmico, um , um cientista como o Jorge, como a Marlene, por exemplo, hã, e eu não teria subsídios técnicos específicos de passar a metodologia, repassar a metodologia de quatro dias de capacitação pra trinta, quarenta novos consultores, eu montei um grupo de trabalho aonde que eu pincei um ou dois consultores de cada universidade e esses consultores que eram os melhores na sua área ou era mestre ou doutor em marketing ou era mestre ou doutor em gestão, ou era mestre ou doutor em planejamento estratégico, eu montei uma equipe multidisciplinar da metodologia e era feita o treinamento e isto, hã graças a deus deu certo e a avaliação dos treinamentos se deu muito bem, a metodologia do programa redes no, na , no primeiro treinamento que eu não participei, hã se deu em dezoito dias, dezoito dias de treinamento de imersão, né? O segundo, o segundo momento doze dias, e depois foi diminuindo e acabou em quatro e nesse de quatro nós repassamos a metodologia, nós repassamos a metodologia três vezes nos últimos quatro anos e nós não tivemos nenhum problema. As redes, é, saíram fortes, saíram, foram constituídas com no mínimo quinze empresas, com máximo sessenta empresas, nós criamos algumas redes estratégicas de desenvolvimento do estado como é a rede DALACTO, uma rede de produtores de leite, norte hã noroeste do estado que foi case de sucesso, nós apresentamos a rede DALACTO através do projeto COOCAP , que é uma parceria entre o governo italiano, hã, através de um projeto da união europeia junto com o governo do estado do rio grande do sul mais o governo de missões do Paraguai e mais hã, o governo de San Juan na argentina, aonde que nós mostramos o associativismo gaúcho para estes três países, né, para a Itália que é o berço né de distritos, hã San Juan que é uma comunidade italiana, também, na argentina e

missiones no Paraguai, então eu tenho certeza que nós fizemos um bom trabalho, (Entrevistado 4).

É, então, fundamentalmente isso, né, nós conseguimos realmente criar essa ambiente, essa cultura, é, entramos praticamente em todos os segmentos do varejo, entramos na área da indústria, que tem mais dificuldades, entramos na área de serviços, não é, bom, porque tanta Rede não deu certo né, hã, porque nós a partir do momento, hã, em que nós, assim ó, faço questão de registrar né, que, hã, eu sempre procurei tomar decisões em relação as metas de cada convênio, pautada em orientações técnicas, entende, então assim, todas as definições em relação as Redes, não é, os consultores faziam uma prospecção forte, nós fazíamos um convênio com uma meta. Cada valor correspondia uma meta, que dava um custo Rede, entendeu? E, então assim, era feito uma prospecção na região, onde nós procurávamos identificar todos os potenciais, entende? Elas acabavam sempre sofrendo reformulações na medida que eles traziam situações e tal, mas, de um modo geral, acho que sim, (Entrevistado 6).

Fica perceptível a partir da análise do entrevistado 4 que a metodologia de capacitação do quadro de consultores se alterou. Num primeiro momento foram 18 dias, num segundo momento 12 dias e por fim, a houve quatro capacitações que duravam 4 dias. Em todas as modalidades a imersão era praticada, ou seja, havia um retiro da equipe para que a metodologia fosse passada para os consultores.

O entrevistado 6 por sua vez abarca mais as questões relativas as métricas passadas aos consultores, na qual indicavam o custo Rede, ou seja, quanto que era o custo para se formar um Rede para o Governo do RS e também eram passadas as metas de prospecção e de formação das Redes para cada consultor.

Sob o mesmo prisma de análise, questionou-se quais eram as habilidades/características que deveriam ter obrigatoriamente esses consultores selecionados. Frente a isso, os trechos das entrevistas abaixo indicam a percepção dos respondentes.

É, hã, um dos pré-requisitos, claro lá dentro do edital tem os pré-requisitos que são um de administração, ou economia ou contábeis ou, enfim, ou até mesmo do direito nós tivemos um consultor que é um advogado. Ter uma relação boa relação com a comunidade, uma pessoa que conheça, né, o meio empresarial né, é importante, hã, e que tenha ou teve hã, alguma experiência, com micro e pequenas empresas na região, principalmente de consultoria, isto nós sempre cuidávamos porque não adianta você ter uma pessoa recém formada, hã de uma universidade que não tenha uma relação, hã, de conhecimento né, de mercado, então sempre eu já, uma das perguntas é que eu fazia na seleção era: se hoje eu te contratar que rede, que rede que você imagina hã, de constituir aqui no mercado. Ah eu conheço quinze vinte padarias, quinze vinte livrarias, quinze vinte floriculturas, quinze ou vinte mercados, eu acho que a gente poderia fazer uma rede, uma rede interessante aqui na região. Então isto era uma das habilidades, mas principalmente, hã, conhecer a micro empresa sempre pesou mais, (Entrevistado 4).

E muitos consultores, eles realmente desenvolveram uma competência de, de, assessoramento e de consultoria muito interessante, então assim, no fundo mal não

poderia fazer, acho, digamos assim, se tu analisasses, hã, a probabilidade que isso provocaria muitos mais aspectos positivos do que negativos (Entrevistado 6).

O entrevistado 4 deixa muito claro o que se esperava de um consultor do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. Deveria ter uma formação em Ciências Sociais aplicadas, ou seja, Administração, Economia, Ciências Contábeis ou até mesmo Direito. Ainda, o principal fator era ter um conhecimento da região em questão, aliado a uma boa inserção de mercado por parte do profissional. Esse profissional tinha que ter uma capacidade de prospecção desde o começo de seu trabalho enquanto consultor do Programa.

A atividade de consultoria é citada pelos dois atores, sendo que o entrevistado 6 destaca uma capacidade de assessoramento por parte do consultor.

Aderente ao que vem sendo analisado buscou-se compreender também na presente pesquisa qual a avaliação dos referidos atores com relação à formação das redes de maneira indutiva, ou seja, a partir de um órgão de fomento do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Especificamente, se para os entrevistados esse processo indutivo é salutar ou inibia uma melhor estruturação das Redes de Empresas que eram formados. Frente a inquietude, as falas dos atores abaixo corroboram para o entendimento do questionamento.

Olha, durante os dez anos, nós tivemos várias fases, né de desenvolvimento do programa redes, o primeiro, os primeiros anos, lá, se destaca a criação da rede forte e a REDEMAC, enfim, era um processo muito, muito difícil, né até eu acho interessante uma pessoa que você não colocou que deveria entrevistar é a é a, a ex consultora da rede AGAFARMA e ex-associada da rede AGAFARMA que é a Marlene Gobatto, eu acho interessante tu conversares com a Marlene Gobatto. Eu também me aproximei da Marlene, me aproximei no sentido técnico, hã, não partidário, hã nos últimos momentos... ali era o passado principalmente, porque a Marlene tem uma visão muito interessante da forma que ela introduziu a metodologia de formação de redes no estado, a Marlene colocou que, ano passado, numa conversa, que era a ideia do governo, do secretário, a do diretor, a ideia dela era de criar uma rede forte de material de construção, uma ou mais duas ou mais três, mesmo seguimento de mercados, padarias calçados, farmácias. Isto foi no Governo Olívio e no Governo Rigotto teve-se necessidade de reafirmar a importância desta política pública do lançamento de mais de cem redes e no Governo Ieda nós mudamos um pouco o foco, nós, hã, tentamos potencializar estas redes no processo de expansão de agregar novas empresas a estas redes existentes, e principalmente na capacitação técnica, com cursos profissionalizantes para estes empresários, então acho importante até tu conversar um pouco com a Marlene no sentido pra tu sentires um do que estou te falando e quando nós induzimos alguns segmentos, hã, nas universidades, eu lembro que surgia isso em algum segmento em alguma região do estado, por exemplo na metade do sul do estado nós tentamos inúmeras vezes através da UFSM lá Santa Maria, depois quando a UFSM não foi nossa parceira e entrou a UNIJUÍ para atender a região central e a metade da região sul, na criação de uma rede de criadores de gado, que não deu certo, né, nós pedimos, solicitamos, colocamos isto em meta e não saiu, uma rede de criadores de gado, a mesma coisa foi com uma rede de, de quiosques beira mar no litoral norte gaúcho, nós solicitamos, isto para a FAPA, a FAPA, Faculdade de Administração daqui de Porto Alegre e ela não conseguiu também, então eu acho que o processo,

hã, de desenvolver, hã os novos setores, o governo e a universidade foi muito importante, (Entrevistado 4).

Tchê olha aqui ó, na verdade o que que acontece, o, o, o, o sucesso de uma Rede depende da capacidade empreendedora e da iniciativa de cada, de cada grupo coletivo, entendeu, hã, o estado ele, ele, ele oferece uma ferramenta e cada um vai fazer o uso que quiser, entendeu. Entendeu, então assim, hã, na minha perspectiva, hã, hã, eu notava pessoas com mais liderança, pessoas com, com, empresas que já eram mais organizadas, pessoas com perfil colaborativas mais com pré-disposição para colaborar, existente, entendeu, então assim é, tu não vai, é, não dá pra dizer né, da presença do consultor em alguns, na, nas Redes que já não tinham em si mesmas essa competência, isso alimentava a dependência. Entendeu? Só que, no bojo dessa presença desse consultor, não é, existia um ambiente, não é, que muitas vezes essa ligação com ambiente de Redes de Universidades que constantemente chamava pra fazer cursos, constantemente tinha um curso de capacitação, que eram oferecidos dentro dos convênios, então assim, essa ligação com esse consultor em muitos casos geravam uma dependência, em muitos casos geravam uma sobrevida porque era uma Rede que, que, enfim, as pessoas não tinham, não tinham, né, hã, em outros casos elas retroalimentavam, entendeu, através de um ambiente de cooperação, de um ambiente de parceria, onde estando numa Universidade as pessoas acabavam respirando esse processo, (Entrevistado 6).

Nessa passagem das falas dos atores 4 e 6 destaca-se o fato da postura dos governos terem se alterado. No Governo Olívio o que estava em pauta era tão somente lançar o programa a partir de uma metodologia com o propósito de disseminar a cultura da cooperação em diferentes segmentos de mercado, mas esses segmentos eram sabidos por parte do Governo de Olívio.

Numa outra perspectiva, o Governo Germano Rigotto pautou uma expansão do Programa Redes de Cooperação com a necessidade de reafirmar a importância desta política pública no lançamento de mais de cem redes. É importante destacar que até o momento, passou-se de 40 Redes lançadas no Governo Olívio para aproximadamente 150 Redes no Governo Germano Rigotto. Ainda, mesmo com várias mudanças no ambiente econômico, político e social no Estado do Rio Grande do Sul a metodologia do Programa permaneceu a mesma.

Por fim, no Governo Yeda Crusius, o mote foi o de potencializar estas redes já lançadas no processo de expansão de agregar novas empresas a estas redes existentes, e principalmente na capacitação técnica, com cursos profissionalizantes para estes empresários. Para o entrevistado 4 o processo de formação indutiva não apresenta nenhuma característica maléfica para a continuidade das Redes de Empresas, mesmo com diferentes governos e cada governo tendo um enfoque para com o Programa.

Numa perspectiva totalmente diferente de análise do entrevistado 4, o entrevistado 6 centra o seu argumento a partir do entendimento que o Programa é interessante e que cada empresário compreende, analisa usufrui da política pública que lhes é oferecida da maneira

que julgar mais apropriada. Ou seja, ratifica a importância do Programa e coloca sob responsabilidade do empresário o seu sucesso ou insucesso dentro do Programa.

Avançando na discussão, as estratégias principais do programa nas respectivas gestões dos entrevistados priorizavam a formação, a estruturação ou a consolidação das Redes de Empresas do Estado do Rio Grande do Sul? A partir desse questionamento os respondentes se posicionaram da seguinte maneira:

É o decreto que regulariza o desenvolvimento de programa como cooperação tá bem claro, ele é bem claro, o decreto diz que programa de cooperação serve para criação de novas redes empresariais, num momento, num segundo momento nós tentamos desenvolver essas redes como eu falei, com um processo de capacitação e um processo de expansão. Eu acho que sim, eu acho que estava na hora, há, de reavaliar como estas redes, há, estão no mercado hoje, né, nós desenvolvemos mais de duzentos e sessenta redes no estado e eu acredito que não devam existir mais do que cento e oitenta redes hoje trabalhando com os grupos de trabalho, porque os consultores, né não estão mais presentes e o papel do consultor é importante neste processo, (Entrevistado 4).

É, responder assim de pronto é difícil assim, não (risos). Até porque tu está dizendo de forma sintética mas, enfim, é, há, não vejo nenhum, nenhum problema neste teu modelo o, o que eu volto a dizer de novo pra ti é que assim, grande parte, eu, eu, há, grande parte do que afeta a Rede é a sua condução na gestão. Eu acho que fatores que tu elencasses ai, por isso, por isso que eu, que eu bati na questão da gestão. Grande parte do que, do que tu citaste ai eu acredito, pode elencar de novo, que quase todos, tu podes contorná-las com a boa gestão da Rede. Eu acho que é isso. Eu acho que tem coisas que, como a desconfiança, a questão da resiliência, eu que a questão até, da própria estrutura e a questão da, da, do oportunismo, isto tu pode, pode, há, tu pode contornar e tentar resolver e manter uma Rede ativa, há, porque eu acho que os mesmos problemas têm nas empresas. E, as empresas elas, dão certo, dão errado, e algumas dão ótimas empresas né, tem problemas também. E também os fatores que são essa a Rede né. A gente não pode desconsiderar, mas não pode comparar o teu modelo, por exemplo, às vezes tu tens uma Rede, há, interessante, esse é um caso pra, pra ilustrar que nós sempre, desde o começo nós fizemos uma Rede de produtores de calçados, porque eu fui na FEEVALLE e lá tem um cluster de calçadista, coureiro calçadista, e no começo não foi, não foi, foi muito difícil formar uma Rede, se sabe né, porque eles estavam muito bem, era momento que o dólar estava supervalorizado, eles estavam exportando muito, estavam fazendo muito dinheiro. Eles não tinham tempo pra pensar em Rede, é aquela coisa do sucesso... O sucesso é o meu fracasso. Então, achava que, bom, o cara tá ganhando não vai pensar, tá, daqui a cinco anos pra ficar diferente. É difícil, isso é muito difícil pensar isso. É pra pessoas, há, pra gestores muito bem preparados, olha, 2000 a gente está bem aqui, mas em 2006 como é que vai ser? E 2008, 2015, será que os chineses não vão entrar? É uma visão estratégica muito, há, viciosa, muito, há, complexa pra esperar dum micro empresário. Então a gente não conseguia porque eles não estavam muito bem. E no segundo ano a gente conseguiu num determinado momento formar, mas olha que interessante, porque, ai tu dizendo os fatores macros né. Porque eles entraram naquele ponto de reflexão, há, o dólar perdeu o valor em ação real, o diesel está mais pesado, abriram algumas questões alfandegárias de importação de sapatos, e perderam mercado lá fora e, agora? E ai começaram a formar duas Redes, mas logo em seguida aquelas Redes começou a dar retorno, exatamente porque o macro ambiente começou a ficar tão diverso pra eles que, nem a Rede mais funcionava, não sei se tu me entende. Ele passou assim num processo, engraçado, de maravilha, ai assim durante dois anos ok, e depois nem a Rede então.... Nem a Rede dá conta. Então hoje a gente não deve ter Rede de sapatos por

fatores nem até o, claro, são importantes, mas superiores a tudo isso. Uma sessão de mercado sustentável. Não tem Rede que resolva, não tem nada que resolva né. A nossa mão de obra é cara, nós temos questões concorrenciais, tem outras coisas que superam qualquer coisa em questão gerencial, (Entrevistado 5).

Partindo da percepção do entrevistado 4 na qual depreende num primeiro momento sua análise a partir do decreto lei que regulamentaram as Redes de Empresas, o mesmo indica que o decreto que regulariza o desenvolvimento de programa como cooperação tá bem claro, ele é bem claro, o decreto diz que o Programa Redes de Cooperação serve para criação de novas Redes Empresariais, num momento e num segundo momento desenvolver essas Redes. Entretanto, sua fala deixa claro que o Programa precisa ser repensado em termos de estratégia metodológica. Pois segundo indica, foram formadas aproximadamente duzentas e sessenta Redes de Empresas e à época da entrevista em outubro de 2011 indicava haver aproximadamente 180 Redes em operação.

Aderente a fala do entrevistado 6 no questionamento anterior, o entrevistado 5 exime o Programa Redes de Cooperação de pautar um processo de formação e estruturação da gestão das Redes de Empresas e indica que o foco deve recair no preparo dos empresários para lidarem com a complexidade do mercado. O foco para as Redes de Empresas está na gestão do relacionamento.

Uma das premissas teóricas da presente pesquisa está centrada no fato que a transição entre os Governos do Estado do Rio Grande do Sul era prejudicial para a continuidade das Redes de Empresas que eram formadas no Programa Redes de Cooperação. Dessa maneira, indagou-se justamente se o processo de transição do Programa Redes de Cooperação entre os governos era prejudicial para a continuidade das atividades em Rede por parte das empresas participantes.

Frente ao exposto, as falas dos atores abaixo indicam as reflexões dos atores sobre o que lhes fora questionado.

Veja bem, hã, foi interessante essa questionamento, durante estes quatro governos, hã, o Olívio de esquerda, né, digamos, hã o Rigotto do PMDB, a Yeda do PSDB e agora o Tarso, de novo do PT, hã eu fico um pouco, não seria com receio.. Eu fico um pouco triste com essa ausência de articulação que o atual governo está fazendo, porque, ou melhor que não está fazendo né, hã por ser um partido que criou esta política pública para a formação das redes, claro que quando troca, hã, um governo como trocou, por exemplo, o Governo do Olívio para o governo, hã do Germano Rigotto, houve todo um, uma justificativa e principalmente um convencimento do governo por manter aquela política pública, por mostrar que era importante, que era, hã, saudável para o estado, isto aconteceu também, quando nós fizemos a transferência pro governo Yeda, mas agora não teria porquê, hã, justificar né já que foi o partido dos trabalhadores que criou este programa, este é um processo demorado, porque o processo de convencimento é o mais difícil. Você pode marcar

uma reunião com o governador ou com o secretário e dizer a importância do Programa e claro, o papel empresarial e da universidade, da academia sempre foi muito importante, né, principalmente pra nós que ficamos nestes últimos governos, mas neste momento não teria porque isto ocorrer né? (Entrevistado 4).

É, como qualquer transição. Do, do começo do Olívio levou um ano e meio pra ser lançado e, do Olívio pro Rigotto ele ficou, eu acho que ele ficou um, um ano, acho que foi isso, começou em fevereiro, se não me engano. Oito meses tu tá dizendo do tempo... É mais. E agora é tudo novo, estamos no quarto mês de governo né? Cinco, Quinto mês de governo. E tá parado. Então isso é comum. Isso não é uma falha de governo. O governo tem que tomar pé da situação. Não é só tomar pé da situação ele precisa montar uma equipe de coordenadores, de cobrança.... Imprimir a cara dele e também a, as questões financeiras do estado são todas possíveis de uma empresa, ó, quanto precisam? Um milhão? Tá aqui. Não é assim, tem todo um processo de fiscalização, de controladoria, importante porque afinal de contas está se usando dinheiro público não é, então, isso tem a vantagem de inibir a corrupção, mas também tem a desvantagem que toma tempo né, (Entrevistado 5).

Com a mudança de governo a gente conseguiu realmente fazer uma avaliação, bastante positiva de tudo aquilo, há, havia na gestão do Olívio um viés ideológico né, que, que, há, embora assim, no campo da micro e pequena empresa tenha sido feito um trabalho excepcional, havia um viés um pouco ideológico, há, que tornava a relação um, um, pouquinho mais tensa né, havia uma competição muito forte com o SEBRAE, né, enfim, com as Federações Empresariais né, existia um, um contexto institucional, há, que, que, realmente tava presente, mas, isso não inibiu né, realmente o campo, existia um campo muito fértil, o momento era muito propício né, porque não, há, o processo de reestruturação de vários segmentos, vários setores da economia, não era tão agressivo como é hoje. Né, hoje você vê que o Wall Mart e tal, aquele tempo não era assim, entende? Então ali se iniciou, por exemplo, varias Redes do setor de... De, de, mini, médio mercados e tal, há, então, e, então, dentro deste contexto institucional se iniciou né, teve um realmente uma sacada muito forte assim de ter um mérito de realmente concebe uma política pública muito inteligente e, dentro dessa, há, então nós assumimos e fizemos uma análise bastante criteriosa de tudo o que nós encontramos e, nessa campo da, da micro e pequena empresa, nós realmente validamos esse trabalho, trabalho realmente muito bom, procuramos qualificar tecnicamente a gestão, já o gerenciamento destes programas né, buscando profissionais realmente especializados nesse assunto, então, chamamos o Jorge, há, chamamos na área de convênios outra pessoa, chamamos alguém, há, alguns especialistas na área de gestão de, de pequenas empresas que trabalharam no SEBRAE, então, formamos um núcleo de capacitação bastante qualificado e, ai passamos então a, passamos então a fazer um, uma vitaminação desse programa né, passamos então a, a tentar fazer uma nova estratégia, reconceber, digamos assim, há, nós achamos que aquela política era válida. Mas nós queremos amplificar né, amplificar e ao mesmo tempo fazer alguns ajustes né, há, então a gente partindo desse pressuposto a gente, há, reposicionamos ela, e, e ai, o que eu vejo assim né, há, nós conseguimos fazê-las na SEDAI e principalmente, há, no, na diretoria, porque haviam duas diretorias na SEDAI, no governo do Olívio, a diretoria da gestão da inovação e a diretoria de desenvolvimento empresarial, uma coordenava os programas de capacitação, extensão e o capacitação empresarial e a outra coordenava os Redes de cooperação. Nós fundimos elas numa única, num único departamento mais forte, com um orçamento forte né, há, e direcionamos um pouco dos recursos que no governo Olívio era muito focado no extensão, há, era um programa que tinha, acho que uns sessenta, setenta por cento de orçamento né, e nós entendemos que como outras entidades né, elas já trabalhavam bastante o elemento capacitação, nós entendemos que o foco estratégico realmente seria o associativismo não é, sem deixar de fazer capacitação. Mas, fundamentalmente eu vejo o seguinte ó, há, naquele momento a SEDAI, além, além dessa reorganização interna a gente fez um, um, há, realmente assim, foi um centro estratégico porque, porque eu como diretor desses programas que se fundiram, não é, então nós tínhamos um orçamento

ai de cinco, seis milhões para extensão, dois, três milhões pra Rede, um milhão pra capacitação, não é, eu, eu, assentava no conselho deliberativo do SEBRAE né, eu era presidente da instituição de micro crédito, eu era membro da comissão tripartite de emprego e renda que tinha uns cursos de capacitação entende, então, a gente conseguiu realmente, hã, posicionar o programa, hã, politicamente dentro da gestão, hã, dentro do governo do estado, num logotipo muito privilegiado né, tínhamos um acesso direto na secretaria da fazenda, não é, conseguimos trabalhar na construção do simples. Que foi um ganho fantástico né, hã, em algumas situações pontuais, hã, a gente conseguiu e tal, hã, a parceria dos bancos, os patrocínios, então assim, houve um, um, uma, o programa conquistou um posicionamento dentro da, do, do governo de muita valorização né, o programa teve um status institucional importante dentro do governo, e isso realmente nos dava, nos fortalecia institucionalmente né. Isso foi um aspecto muito importante aqui na Yeda isso não teve mais, (Entrevistado 6).

É crível que pelas falas dos atores acima esse processo de transição de governo é praxe entre as administrações do Estado. Contudo, afirmam que é um processo normal, no sentido que ao governo entrar ele deve se inteirar dos projetos, definir prioridades de governo, destinar orçamento e assim sucessivamente.

Outro ponto que ficou perceptível na fala do ator 6 é um viés ideológico por parte de um dos governos, no caso no Governo Olívio. Ainda, criticam o atual Governo Tarso Genro por não ter tido uma ação mais efetiva frente ao Programa Redes de Cooperação.

Avançando nas análises, buscou-se compreender se existiam pressões políticas acerca de resultados quantitativos para a formação das Redes de Empresas no Estado do Rio Grande do Sul nos diferentes governos. Os trechos das falas abaixo revelam o entendimento dos *experts* práticos acerca desse fato.

É, hã, como eu falei hã, no governo, no, no início do governo, no primeiro governo, foram criados em torno de quarenta redes empresariais, certo? Hã redes, hã, hã, que não se repetiam nos setores, no governo, hã Rigotto, no segundo, já se teve uma necessidade de se criar uma ação de um número mais expressivo de redes, até pelo lançamento, pelo evento e assim trazendo uma justificativa para o líder do governo, hã no Governo Yeda, o programa de cooperação se transformou num programa estruturante, mais trabalho mais futuro até onde que ele, hã semanalmente era hã analisado, esses números de criação e de através do portal de transparência, então todo este processo era acompanhado com uma reunião com o secretário de estado e uma vez por mês com a governadora presente, claro que não era uma reunião para discutir só os números do programa redes de cooperação, era uma reunião de todos os programas que faziam parte do programa, mais trabalho mais futuro, mais trabalho mais emprego, mas acho que era mais trabalho, mais futuro. Não, não me recordo, mas hã, no Governo Yeda eu sinto, hã, questões de gestão que era mais, hã cobrava melhor, hã essas metas das universidades, até mesmo que se uma universidade não agregava tantas empresas a essas redes já existentes a segunda parcela ou terceira parcela de pagamento da, do convênio não saía, então era um, através dum, do programa do projects, eram acompanhados, hã de uma forma muito forte, (Entrevistado 4).

Engraçado, até engraçado porque talvez não seja a resposta que tu está esperando. A gente partiu, até foi nessa passagem do governo Olívio para o governo Rigotto, que saltou de quarenta pra quase duzentas Redes. Não foi o fato do ganho em si, que

motivou a formação da Rede, isso é interessante, foi mais o chamado, como os economistas chamam, eu sou economista, efeito demonstração. Na realidade o que acontecia, naquele momento as Redes, as primeiras Redes, começaram a, aquelas de varejo, começaram a aparecer, cem lojas, é o cara da REDEMAQ dando na televisão, as Redes de farmácias, a AGAFARMA já existia, então, eu sei que não é a resposta que tu estavas esperando, mas muitos nos procuravam e diziam, pô, esse vizinho está crescendo que nem um louco, que que ele fez? E aí ele dizia, estou numa Rede, tem um programa do governo, os caras falavam isso, falavam apenas Rede. Até o cara falava não sei o que que é Rede, não sei o que ganham lá trás mas é legal, se está ganhando, pra ele é negócio, entende? Então, isso muito, hã, hã, interessante porque é, esse ganho, claro, esse crescimento, das quarenta e quatro para as quase duzentas foi decorrente do investimento do estado, da metodologia, da capacitação dos consultores, mas foi também momento de correr atrás e pá, por favor, e aí entrei numa Rede que passou a ser procurado. Ficou mais fácil, tu, hã, apresentar o programa e apresentar os ganhos gerais deles. Hã, do que do passado quando a empresa era desconhecida. Funciona como qualquer outra inovação. Enquanto aquilo não estava sendo demonstrado, não estava aparecendo era difícil convencer, eu vou apostar nisso, os caras ganham dinheiro, mas quando começa a surgir, os caras começam a ganhar, a loja começa a crescer assustadoramente de uma hora pra outra, a lojinha de esquina pra quadra inteira, eu não sei o que que é isso mas eu vou entrar nessa. Então, ele não tinha um ganho... Não tinham um ganho, vou entrar pra comprar mais barato, vou entrar pra ter mais informação, era aquele conjunto de, de coisas que ele via e que ele até onde ele achava que o governo estava colocando dinheiro... Público né, e não era verdade, veja, eu não sei o que é isso mas eu quero entrar nisso. Eu não sei o que é um Ipad, mas eu vou comprar sabe? Então era, esse, talvez, hã, seja a resposta que eu possa te dar, (Entrevistado 5).

É, não tinha nem uma coisa e nem outra. Né, o que tinha, é que tinha um secretário, uma diretora geral, um diretor, não é, que estava sujeito a toda a elaboração do coordenador do programa, que era o Jorge, que tinha uma ascendência muita forte, praticamente toda a parte técnica passava por ele, eu tinha uma senhora especialista em convênio então, hã, nós estávamos absolutamente dentro de uma cadeia de, entende, não, não, nenhuma liberdade que eu pudesse fazer o que eu quisesse. Entende, na verdade nós amplificamos o, o, então eu diria isso, nunca tive nenhum tipo de pressão, não é, nós tivemos sim um, um, uma supervisão do secretário Ponte, no sentido de as coisas funcionassem da melhor forma possível, entende, e ao mesmo tempo sempre estivemos, hã, tivemos autonomia pra realmente, enfim, buscar o aprimoramento e tal mas isso não, tu bota uma ou outra, eu tô ralado já. Não, não tinha nada. Não, nenhum momento, em nenhum momento, a nossa intenção, hã, foi, números, nós queríamos era desenvolvimento... Do setor associativista. Todo o nosso objetivo estava focado nesse sentido, desenvolvimento da, da cooperação entre pequenas, médias e grandes empresas do Rio Grande do Sul, né, realmente era o único foco. É, basicamente era um, um, é, é, de forma semelhante que o atual governo vem fazendo né, você recebe, você para, analisa, hã, enfim, procura chamar parceiros, novos integrantes, hã, chamar os beneficiários, os participantes do programa, chamamos varias Redes, chamamos as Universidades, é esse processo que está acontecendo, a gente procura fazer uma avaliação crítica de todo o período, não é, tentar aprimorar, desenvolver, e qualificar, basicamente isso, nos dois, hã, no governo Yeda foi diferente né, realmente a, a, gestão que entrou na secretaria de desenvolvimento ela, ela, ela, nós fizemos todo esse processo mas como eu te falei, dentro, muito embora quem possa te falar melhor né, porque eu, eu, como eu fiquei no primeiro ano do governo Yeda. O primeiro ano normalmente é mais travado, né, eu acho que quem vai poder te descrever melhor vai ser o Carlos, (Entrevistado 6).

Os respondentes indicam não haver uma política em nenhum governo que indicasse pressão por parte do governo para que tivesse um quantitativo expressivo de Redes. De

acordo com o entrevistado 5, o que aconteceu foi, por algumas empresas terem um bom desempenho em Redes, gerou-se uma procura por parte dos empresários para que fossem fomentadas mais Redes. Isso justifica o fato de no governo Rigotto terem sido lançadas somente no seu governo aproximadamente 120 Redes de Empresas pelo Programa Rede de Cooperação.

Outro ponto pertinente é o fato apontado pelo entrevistado 4, na qual indica que no governo Rigotto se deu uma expansão significativa, enquanto que no governo Yeda aconteceu uma melhor estruturação do Programa Redes de Cooperação, sendo que a gestão foi melhor trabalhada nesse governo.

O argumento central dessa pesquisa era compreender quais são os principais fatores que fazem com que as Redes de Empresas se dissolvam? Dessa forma, todos os atores pesquisados foram interpelados sobre o presente questionamento. Os *experts* práticos se posicionaram a partir das falas abaixo.

Existe um momento muito crítico, há, após o lançamento de uma rede, que é a parada de um convênio. O que acontece, o governo como qualquer estrutura administrativa pública, ela é muito burocrática, um convênio, ele é assinado pelo governo do estado, ele é encaminhado para a secretaria da fazenda para pagamento a uma universidade parceira, existe o processo de edital, onde você seleciona os consultores, você leva os consultores para um treinamento, é feito a contratação, há destes consultores, depois deste treinamento, durante um anos este consultor, ele tem que criar ou uma ou duas ou três redes, enfim, e este processo logo depois que termina, tem um processo em que a universidade tem que prestar contas para o governo do estado e renovar, muitas destas renovações demoram porque o orçamento não abriu ainda no início do ano ou já fechou no final do ano ou é troca de governo. Quando isto ocorre e a rede foi lançada há um ou dois ou três meses, esta rede ela é muito frágil, está muito frágil ainda, ela é uma criança muito frágil, neste (intervenção do entrevistador)...exato, o consultor não estando presente a rede se termina, se dissolve porque? Porque o empresário tem quinhentas mil atividades e ele não tem, ele não consegue ter uma organização coletiva, associativa de ter uma liderança, de chamar uma, um executivo pra chamar estes empresários para participar das reuniões, manter os seus grupos de trabalho, os quatro eixos de trabalho, enfim, se o segmento não tem um poder econômico interessante para contratar um executivo na ausência deste consultor, ele se dissolve. Né, e claro, existe outras, outras, características, mas eu acho que o principal é a falta do espírito associativo por parte destes empresários e também num primeiro momento depois do primeiro ano de constituição da rede a ausência do consultor, ausência do estado, da universidade, (Entrevistado 4).

Ah tchê, são vários, nossa, posso ficar também outra tarde falando. Se tivesse que sintetizar é, eu começaria, primeiro lugar, há, com, eu, eu, está tudo em gestão. Mas a gestão é muito ampla né, porque na realidade tu, tu, to falando em gestão, eu tô falando pô, o cara não conseguiu, não conseguiu alinhar os interesses, não conseguiu por outro lado é, é, gerenciar as ações, pra, pra, dá os resultados esperados. Ou se quer chegou a identificar qual seriam esses resultados. Então, por trás disso se eu fosse pensar em alguma coisa, esta na parte da governança, a gestão da Rede, tá em definir objetivos, e saber alcançá-los coletivamente, o que é muito difícil porque, essas são a base das minhas aulas pra diferenciar porque que deve estudar gestão de

Redes que, toda a história da Administração está focada na gestão hierárquica, que é muito fácil, muito fácil entre aspas, mas é uma ferramenta fantástica pra gestão, tu ter hierarquia, maravilhosos, sabe quem manda, quem desmanda, quem não manda, a linha de comando, tu sabe que tu tem uma carreira pra ter uma motivação, enfim, tem uma série de vantagens a hierarquia. Mas a Rede, por questão de ser uma relação interorganizacional tu não tem hierarquia. Então tu entra em outras questões, na colaboração, tu entra nas questões própria questão dos jogos, na própria gestão estratégica, tem a questão da interdependência entre eles que também precisa de gestão. E ai, ninguém sabe ainda como fazer isso, nem eu mesmo, está tudo em processo de aprendizagem. A gestão hierárquica tem cem anos e a gestão de Redes tem dez. Estou tentando te ajudar. Então, se é para acertar um ponto de fatores de gestão, ai vai cominar uma série de coisas, que é aquela pessoa que esperava entrar numa Rede e, e, ter um ganho imediato e não saber se não deu certo, ou se não é isso o que eu quero, aquilo que tu ta acostumado a trabalhar de uma maneira hierárquica, chega lá a Rede tem que, hã, trabalhar consenso, não é a dele, cai fora. Hã, tem aquela Rede que, começa a pensar algo fantástico nos primeiros anos que é impossível e ai sai o pé do chão e ai não, não realiza o objetivos e ai a coisa vai, vai, perdendo o foco, tem a, o caso da Rede que a gente explica sempre, fala olha não adianta uma Rede dez, doze, não vai fazer diferença, ah, mas nós queremos mais ninguém, não queremos aumentar, vamos manter essa escala. E ai o choque, de não entender bem como funciona a lógica da Rede. Hã, ai tem a expectativa de, de algum empresário que quer retorno imediato, ou a necessidade de um retorno imediato, do dono da pequena e micro empresa, então tudo isso pra mim tá envolvido, eu vou tentando, identifico como problema de gestão. Porque de alguma forma isso pode ser gerenciado, é isso que eu imagino, por isso eu coloco dentro da parte gestão e, tem o outro lado também das Redes, que tem o aporte do próprio governo do Estado. Que, não dá pra colocar que é um motivo porque é, é, é, como eu vou explicar, é, o programa nunca foi pensado em ser o gestor da Rede. Ele foi se criado como um promotor da ideia, antes de mais nada. E, com isso ele é, esplêndido, vamos dizer assim. Porque ele não tem nenhum outra política semelhante ao redor do mundo que tenha fomentado tantas Redes. A ideia da Rede hoje, todo o micro empresário, de alguma forma já ouviu falar no Rio Grande do Sul, eles podem gostar ou não gostar, mas sabe o que que é. O, o, quando o programa atua na metodologia é, é, embora todo ele seja boa e funcione, os casos exitosos mostram isso, tem a própria questão do governo né, das dificuldades da forma de atuação, de manutenção de um apoio pra Rede. A Rede acaba, hã, muitas vezes deixando a mão da, do governo ou da Universidade parceira, aquela governança, aquela composição da Rede e ai quando se perde aquele vínculo, se perde a gestão da Rede né, aquelas questões que a gente vê na prática, (Entrevistado 5).

Pois é, olha, eu acho que, eu penso que, é um, é um, um, conjunto de fatores bastante, bastante grande, complexo que, que eu acho que o perfil não é comportamental de liderança, o nível educacional das pessoas, o nível organizacional das empresas, o posicionamento dessas empresas no mercado, não é, hã, o, o, espaço geográfico que normalmente essas empresas trabalham, entendeu, dificilmente uma Rede de, de, enfim, é, hã, em determinadas regiões os fatores de sucesso eram, a chance de sucesso eram menor, né, e de modo geral eu vejo que o, o, por um lado, de fato, nós procuramos, como eu te expliquei, democratizar o acesso no sentido de investir de uma maneira bastante, hã, bastante, hã, com bastante, hã, enfim... Não. Hã, sem, a gente analisou com critério, mas ao mesmo tempo procuramos investir em todas as regiões, democratizando, identificando, isso em alguns momentos né, hã, talvez que, né, o que mais eu posso te dizer, naturalmente que a cultura do individualismo, essas questões são óbvias né, enfim, a dificuldade de cooperação, o elemento individualista, esse foi um elemento crucial que dificultava né, o, o, mas eu noto que o ambiente da micro e pequena empresa, ao longo deste processo, se tornou um ambiente mais hostil, entende. A reestruturação dos mercados, hã, enfim, toda essa concentração de poder econômico, entendeu, ao longo desses anos, não é, isso de alguma maneira foi dificultando, a, a, a possibilidade de um grupo de cinquenta pequenas empresas ter um, um, um,

condição mais destaca mais, entende, esse foi um, um, uma questão importante né, acho que é tudo isso cara, na realidade a micro e pequena empresa é bem complicado no Brasil, muito, muito, muito complicado, o pequeno empresário é um herói, o cara é um herói, entende, pô, o cara não tem nada ali, tem um contador, tem um troço, o cara sai né, aí tu vai ver tu tem uma ideia assim, tu tem que ter um cadastro do, do, né, tem que fazer, enfim, um CRM com o teu, o, o, pô, ele é no balcão, como é que ele vai atender e cadastrar, não tem nem como ter um cadastro. Então são, a gente começa a entrar mais, mais um pouco mais no chão da realidade assim, da pequena empresa e tu vê que realmente as carências são estruturais, entende, então, eu comecei a notar isso assim, claro, se você vai ver grande parte das pessoas com ensino médio, não tem conhecimento gerencial nenhum, as empresas são todas sem controles, entende, as pessoas não, em muitas nem fachada tem e tal, então essas questões assim, a realidade, estruturalmente o processo é bem complicado, a realidade da micro e pequena empresa no Brasil é muito complicado, entende. Então, então, de um modo geral, claro né, há, as primeiras que chegam no setor de, né, com alto potencial de, de, a REDLAR, a AGAFARMA, teve uma Rede de turismo muito boa, a REDETUR, a REDEMAQ, a CONSTRUIR, a ANCORÁ que agora separou né, a....(Entrevistado 6).

No que tange o entendimento do entrevistado 5, sem dúvida o principal fator que leva as Redes a se dissolverem são os problemas de gestão da Rede. A dificuldade reside na parte da governança, a gestão da Rede, ou seja, tá em definir objetivos conjuntos e saber alcançá-los coletivamente, o que é muito difícil por parte das empresas, de acordo com o entrevistado 5.

Alinhado com o exposto, Balestro (2004) indica que “no caso das redes de empresas, a governança e os seus mecanismos são condições *sine qua non* para sua existência, especialmente porque a existência de uma rede acena com relações de cooperação de longo prazo”, (BALESTRO, 2004, p.51).

Nessa mesma linha, segundo Candance, Hesterly e Borgatti (1997) governança de rede:

(...) implica a existência de um grupo específico, persistente e estruturado de empresas autônomas (bem como agências sem fins lucrativos) envolvidas na criação de produtos ou serviços baseados em contratos implícitos e abertos, em condições de se adaptar às contingências ambientais e coordenar e salvaguardar as trocas. Tais contratos são elos sociais e não legais (CANDANCE; HESTERLY e BORGATTI, 1997, p. 914).

A resposta ao problema de pesquisa foi indicada de diferentes formas por parte dos entrevistados. Nessa linha, para o entrevistado 4 o principal motivo é transição entre os governos. Ou seja, quando o Programa Redes de Empresas lança uma Rede, essa Rede ainda é muito incipiente e a falta do Programa Redes junto à empresa a partir da figura do consultor é fundamental. Ainda, o entrevistado 4 destaca que falta uma cultura de cooperação no

empresariado o que ratifica a necessidade de uma presença constante no momento do lançamento da Rede.

O entrevistado 6, por seu turno, aponta um fator diferente dos outros 2 *experts* práticos. Para o referido entrevistado, o principal fator é cultural, ou seja, que a cultura do individualismo está presente no micro e pequeno empresariado gaúcho. Para o entrevistado, essas questões culturais impõem dificuldades de cooperação, o que tornou o ambiente empresarial gaúcho mais hostil.

Com vistas a compreender qual o papel do Programa Redes de Cooperação nesse processo de dissolução das Redes, interrogou-se os entrevistados sobre o presente questionamento. Abaixo são apresentadas as suas percepções.

Há, bom a dissolução das redes, olha esses dois, é.. Esses dois itens de que eu coloquei que é a falta do associativismo e ou melhor do individualismo empresarial, e muitas vezes, o, a falta de da presença do estado, da universidade são muito importantes também né, mas há, algumas redes, até mesmo eu acho que alguns segmentos, por exemplo, eu saí do governo do estado com dois sonhos que eu não realizei, o primeiro deles era de formar, há, uma rede de, de criadores de gado que poderiam ter cortes específicos para a exportação, por exemplo, o, Swet Armor de Santana do Livramento era um frigorífico que tinha uma linha férrea que saía de dentro e ia até o porto de rio grande e que abasteceu a Guerra do Vietnã com carnes enlatadas, quando isto? Sessenta a setenta, né, que faliu, então metade sul do estado hoje, a cada ano quebra, nasce um frigorífico novo e quebra um novo, né, então o prazer que tem de um produtor rural de comprar a fazenda de seu vizinho, do seu lindeiro, como eles dizem é muito grande e eu participei de mais de quinze reuniões, mais de vinte reuniões, em Caçapava do Sul, em Santa Maria, em Santana do Livramento, em Bagé, Uruguaiana, barra do Quaraí, eu fui também, Quaraí, nós nunca conseguimos, nós mudamos até a estratégia de não trabalhar mais com os proprietários e sim com os filhos destes proprietários que estavam estudando agronomia, veterinária, nas universidades e nós não conseguíamos, até porque eles se empolgaram com a ideia, mas quem mandava era o pai. Isto tem um contexto histórico lá do tempo das charqueadas, enfim, mas um, processo mais, processo mais simples, aqui no centro de Porto Alegre nós temos mais de trezentas cafeterias, nós formamos uma rede de cafeterias, uma rede de sociedade de café, há que até eu acho interessante tu entrevistar a Sidiléia, (Entrevistado 4).

O que eu posso te dizer cara, o que faltou pra esses caras. O que poderia te dizer, o que nós poderíamos ter feito e não, tantas Redes e não fizemos. Cara, elas tiveram uma metodologia excelente, com consultores extremamente capacitados, acesso a todos os cursos de capacitação, tiveram acesso a vários eventos, a troca de experiências com as melhores Redes, há, é difícil dizer o que, o que eu não teria feito, eu acho que, pra, pra, menos Redes terem, terem não dado certo teria que ter investido mesmo. Não, a gente ali, os caras, várias Redes que nós não apostávamos explodiram porque nós apostamos. Teve várias que..... Tem vários exemplos, vários exemplos, de discussão entre consultores, entre o Jorge não sei o que, os caras, não, não, isso aí não vai dar certo nunca. Rede de turismo, nunca, (Entrevistado 6).

A partir do entendimento do entrevistado 4 que reforça o seu argumento a partir de dois exemplos de Redes que o Programa não conseguiu constituir. Indica na sua análise o

Programa Redes de Cooperação poderia ter trabalhado de uma melhor maneira com questões relacionadas à falta de uma cultura associativismo, ou melhor, trabalhar de uma melhor maneira o individualismo empresarial.

Diferentemente do que fora apresentado no parágrafo acima, o entrevistado 6 não consegue definir um papel do Programa Redes de Cooperação no processo de dissolução das Redes de Empresas.

Imbuído no propósito de avançar no campo das análises, um dos elementos presentes nessa pesquisa faz alusão ao papel dos *stakeholders* e sua influência nas Redes de Empresas do Estado do Rio Grande do Sul. Dessa maneira, questionou-se quais são os principais *stakeholders* das Redes de Empresas do Estado do Rio Grande do Sul para os *experts* práticos.

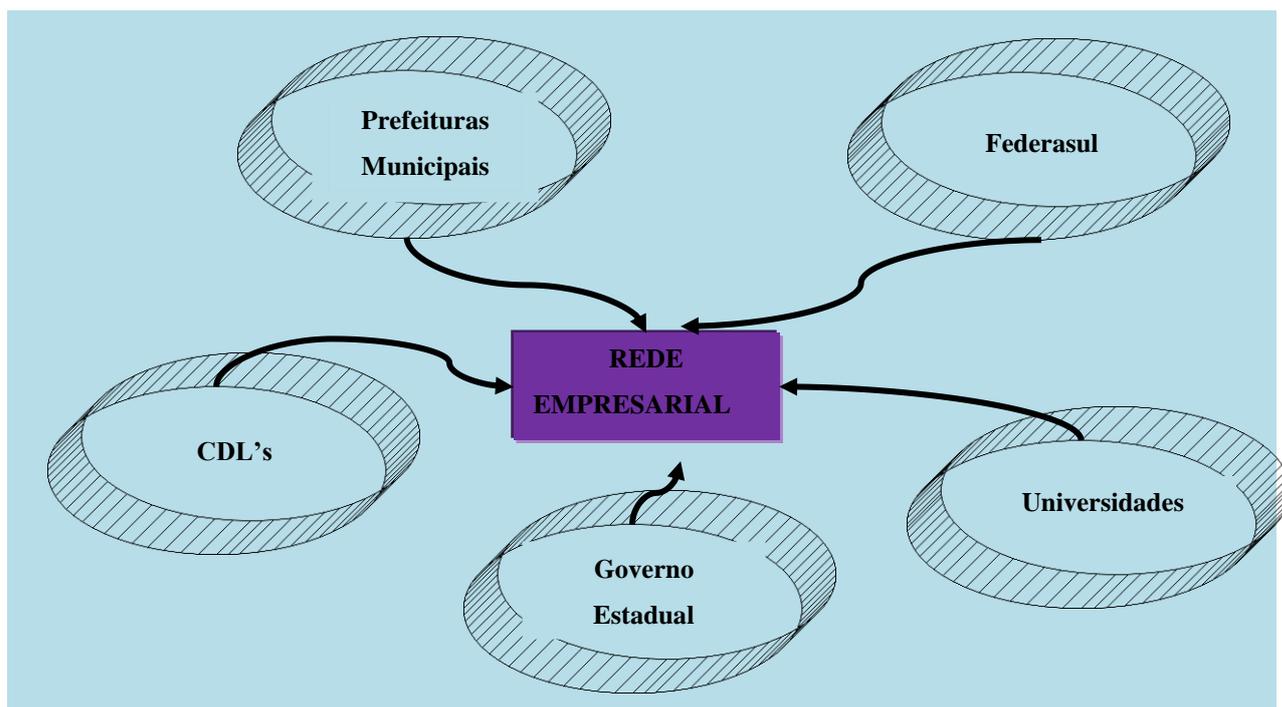
Hã, depende muito do segmento, né, mas claro, hã, a universidade e o governo do estado, principalmente pela universidade, né, eu sempre digo que uma faculdade com ação de redes empresariais, nunca se daria somente com o governo do estado presente, porque o governo do estado ele é, muitas vezes visto como secretaria da fazenda, nunca como secretaria do desenvolvimento, nunca como secretaria do planejamento, mas, hã, secretaria da fazenda e isto não é muito bem visto no meio empresarial, né, e a universidade teve o papel fundamental e o papel mais que importante, parceiro deste processo todo, se nós não tivéssemos o apoio, hã, da Federasul, do CDL e das associações comerciais nos municípios e até mesmo as prefeituras, hã sedes das universidades, por exemplo, UNIJUÍ, Ijuí, a UFSM de Santa Maria, a UCS, Caxias do Sul, hã esses foram os principais parceiros nosso, (Entrevistado 4).

É, tem a competição normal no mercado, mas, assim, alguém que possa exercer pressão...Não. Cara, eu acredito plenamente numa pessoa dentro do governo que, é o Junico, tá, eu reconheço o Junico, nós não conseguimos fazer um trabalho ali de, enfim, hã, não é fácil ali, acho que ele vai trabalhar muito na diretriz, vai tentar trazer empresas de fora, de acordo com a necessidade, qualificação profissional e tal, o Junico é o cara certo, entendeu, o cara que realmente tem competência e tem vontade política pra fazer as coisas acontecerem, entendeu, não sei se ele vai ser a liderança que vai puxar o, a bandeira e vai sair por ai a fora, fora, entendeu, tipo, chamando o povo junto, entende, mas alguém também tem que exercer esse papel, acho que o Paulo Capra. Entende, então assim, eu realmente acredito né, acho que deve-se ter um cuidado de, de, recuperar aquilo que tem condição de ser e ao mesmo tempo, ao mesmo tempo realmente assim, ir pra frente, fazer esse upgrade, hã, eu sou um cara otimista, hã, creio que tem muita coisa boa que foi construída que ficou né, tem, acho que tem que fazer mais....(Entrevistado 6)

Os entrevistados 4 e 6 convergem em parte na sua percepção com relação aos principais *stakeholders* que influenciam nas Redes de Empresas. Especificamente, o entrevistado 4 aponta para o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, o que também acontece com o entrevistado 6 que apenas ao invés de citar o Governo do Estado cita um Secretário Adjunto de estado, Junico Antunes.

Corroborando com a presente discussão, o entrevistado 4 destaca as Universidades parceiras, bem como as entidades de classe CDL's, Federasul e Prefeituras dos Municípios na qual o Programa Redes de Cooperação tinha atuação como *stakeholders* importantes para as Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. A Figura 17 apresenta os principais *stakeholders* a partir do entendimento dos *experts* práticos.

Figura 17 Rede Empresarial baseada no modelo de *stakeholders*



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Donaldson e Preston, (1995) e com base nos *experts* práticos.

Questionou-se num momento subsequente se alguns *stakeholders* perdem com a formação e consolidação das Redes de empresas e se isso acontece, quais seriam as principais estratégias que são traçadas para inibir e no limite proporcionar a dissolução das Redes de Empresas. Nesse interim, as respostas abaixo indicam as respostas dos *experts* práticos.

Eu acho que não, eu acho que ao contrário, acho que se fortalece, é... hum, não existiu nenhum *Stakeholders*...Não, (Entrevistado 4).

Não, é, inicialmente, isso é bem, imagina, é bem pelo contrário no caso específico da Rede de pequenas. Não é todas as Redes, mas, no caso das pequenas Redes, a Rede ela não afeta o fornecedor negativamente, ela o afeta positivamente porque o que se tem é um, uma dispersão de cem empresas que, por exemplo, não consegue atender, não consegue conversar, não consegue fazer nada com ela, porque não consegue conversar e daqui a pouco ele tem cem empresas Em alguns casos tem os distribuidores né, enfim, mas eu acho que isso é muito pequeno pra dizer que ele possa fazer algum tipo de ação pra minar a Rede. O governo não tem nenhum interesse, a concorrência não tem muita, até não, até vou dizer assim, olha,

em alguns casos também a Rede é importante ter concorrentes porque, uma concorrência leal, porque eu sei que, aquela farmácia agora faz parte de uma Rede de cem farmácias, e aquele mercado faz parte de uma Rede e que ele vai ter que operar e a fiscalização vão encima, não só a fiscalização financeira, mas a sanitária, por exemplo. Do que operar com cem mercadinhos ali, fazendo guerrilha, vendendo carga roubada, mercadoria roubada, venda sem posto, pra esse cara é difícil à competição. Pra o alguém organizado. Agora se o cara tá organizado na Rede, tá fiscalizado, pô, prefiro competir com esse cara, porque as armas são semelhantes né. Então também, não teria, a ser claro, a competição, de querer uma troca de mercado, do que minar a ideia da Rede em si, (Entrevistado 5).

Ao se analisar as falas dos entrevistados 4 e 5, fica claro que para os entrevistados em questão os *stakeholders* não perdem com a formação da Rede. Pelo contrário, segundo o entrevistado 5. No caso do fornecedor, por exemplo, por mais que ele sofra com a barganha da Rede como um todo, ele tem condições de ter um escala e de acessar mercados antes não acessados.

Na literatura, não existe influência dos *stakeholders*, o que é defendido na percepção de Ring e Van den Ven (1994) é que a formação de redes envolve quatro processos repetidos e contínuos de (1) negociação de expectativas mútuas, (2) compromissos para a ação futura e (3) execuções desses compromissos, os quais são (4) avaliados em termos de sua equidade e eficiência.

Wegner (2011) indica que o fato de não haver coordenação central em redes horizontais reforça a necessidade de que a cada momento haja negociação de expectativas, comprometimentos, execuções e avaliações. Somente quando esse ciclo se completa de maneira positiva a rede se habilita a recomeçá-lo, já em novo patamar. O que torna esse processo dinâmico é que nem sempre ele ocorre conforme o esperado, seja pela incapacidade de negociar expectativas comuns, em obter comprometimento, seja ao executar com sucesso o que foi previsto.

Por fim, mas não menos importante, questionou-se qual era o principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio? E para os membros de uma diretoria, assim como os presidentes se era benefício era o mesmo que para os demais membros.

É, a, a uma, eu sempre brincava falando sério, que o empresário a primeira coisa que ele queria era barganhar preço, era comprar, fazer a negociação e nós sempre alertávamos isto para os consultores, o empresário ele sempre queria a primeira coisa, primeira ação era fazer uma compra em conjunto e economizar e comprar melhor, enfim, isto não era, não é o principal objetivo né, a gente sempre comenta que o principal objetivo de uma rede são as trocas de experiência as trocas de informações e isto se dá aí depois de um ano ou dois, os empresários, dizem isto: olha, eu sozinho eu não chegaria até aqui e através do esforço coletivo e das trocas de experiências e nossos relacionamentos, nós conseguimos crescer. Acho que o presidente de uma rede também, o presidente de uma rede já é um líder né, nele, no presidente de uma rede, você tem dentro de um grupo empresarial você não precisa,

é, fazer uma eleição, você trabalhando um mês dois meses, você já sabe quem são os líderes no grupo, e, e, esse processo de eleição, nós nunca, hãã, fizemos uma eleição, sempre foi consenso, né, ah, esses empresários, presidentes de redes, membros de diretorias, já são, já têm um relacionamento com a comunidade, já são associados à entidades empresariais, já fazem parte do Rotary Club, da Maçonaria, do raio sei lá. Hã, então como eles são líderes, e participam de outras organizações também eles não têm muito tempo, por isto que é importante de passar um ano ou dois contratar um executivo, um gestor dessa rede pra organizar essas ideias e cumprir o planejamento né, da rede, (Entrevistado 4).

Não, não é...É, é, e vou dizer assim ó, por incrível que pareça, e ai, contradiz parte da teoria é que na realidade é muito difícil tu conseguir um presidente. Convencer alguém a ser presidente de Rede, é difícil, porque, é, porque, até porque, hã, tá no começo, no começo não tem nada, não tem oportunismo com nada, não tem nada de oportunista, não tem Rede, não tem ganho, não tem informação privilegiada, não tem nada, então no começo é muito difícil acontecer, depois que a Rede evolui, hã, claro, ai tem algumas vantagens mas, mas, são, são, pequenas e até hoje, exceto algumas Redes que possa acontecer isso, na grande parte dessas Redes horizontais não esse oportunismo porque, não há muito o que ganhar e pelo o contrário, o presidente da Rede, ele perde tempo, por assim dizer, que ele poderia estar na empresa dele mas, e eu, ele tá lá porque ele acredita na, na, ideia. O que ocorre, e ai, isso sim, ele se prejudica dentro do programa é que, esses que tem essa visão, saíram da Rede. Montavam uma S/A e tentavam fazer uma Rede com uma S/A fora do programa, porque o programa não aceitava uma S/A, por questões empresariais. O que ele usava, pegava uma empresa, com a marca dele, e dava a ideia de Rede e, trazia alguns associados e, buscava vantagens e tal e ai não era uma Rede, era uma Rede horizontal do ponto de vista de uma do programa, não tinha uma diretoria eletiva, (Entrevistado 5).

Eu não participava tão desse momento, quem participava desse momento era o consultor. Ele levava os códigos de ética e tal e tal, e, enfim, acompanhava no estatuto a questão e, e, era o facilitador, o harmonizador nas composições ali das diretorias né, mas assim, até onde eu saiba, né, esses processos sempre geravam conflitos e tal, quer dizer, embora eu não tenha acompanhado de perto o conflito, enfim, toda, mas, mas, os, os facilitadores sim, eles tinha, hã, eram bem capacitados pra administrar esses conflitos. Pra lidar com isso, dentro do processo de treinamento, existia determinados módulos que trabalhavam com esse negócio né, de um modo geral assim, é, não sei, mas as Redes, a gente, a liderança tu vê né, tu consegue ver quem é o líder né, e, as Redes, pelo o que eu conheci eu, né, eu, vi muita gente boa cara, entendeu, gente boa, gente legal, gente boa, gente que trabalhou, entendeu, hã, muita Rede não deu certo, mas os caras tentaram, os caras trabalharam né, hã, não foi porque eles não queria cooperar simplesmente e, sei lá, entende, eu vi muita gente boa querendo fazer acontecer as coisas, (Entrevistado 6).

Ao se analisar as falas dos atores 4, 5 e 6, destacam-se diferentes percepções frente ao questionamento. Ainda, o entrevistado 4 destaca que os benefícios almejados eram os mesmo e quem num primeiro momento vinha ao encontro de compras coletivas, sendo que com o passar do tempo, o empresário percebia como sendo as trocas de informações como sendo os principais ganhos em uma Rede de Empresa. O entrevistado 4 destaca que os presidentes das Redes eram sempre pessoas com visão e que já participavam de outras entidades, como Rotary e a Maçonaria e que tinham uma inserção maior na comunidade.

Nesse mesma linha de raciocínio, o entrevistado 5 destaca que não havia comportamentos oportunistas inicialmente nas Redes e que era até difícil de se eleger um presidente em decorrência da responsabilidade e liderança que tinham que exercer naquele momento da Rede. Para o entrevistado 5, o que ocorriam é que como esses presidentes tinham uma visão maior, alguns saíram da Rede e montaram uma S/A e tentavam fazer uma Rede com uma S/A fora do programa, porque o programa não aceitava uma S/A, por questões empresariais.

A respeito da relação custo-benefício é determinante para Pereira (2005). Nas pesquisas desse autor, esse ponto consolidou-se como um grande problema existente no processo associativo. Essa relação, quando contrária às expectativas da empresa, gera a insatisfação e a busca por novos rumos por parte dos empresários.

A liderança é o traço de personalidade mencionado pelo entrevistado 6 como sendo presente nos presidentes das Redes de Empresas. Analisado a percepção dos experts práticos os ex-diretores da SEDAI, o momento subsequente é destinado para a apreciação da percepção dos ex-governadores do Estado do Rio Grande do Sul.

Diante do que fora apresentado no decorrer do tópico 4.4 que apresentou o entendimento dos *experts* práticos sobre, destaca-se abaixo o Quadro 12 que resume a percepção dos referidos atores do tópico.

Quadro 12 Principais contribuições dos *experts* práticos

Entrevistados	Aspectos abordados	Ideias centrais dos <i>experts</i> práticos
4,5 e 6	Forma de ingresso no Programa Redes de Cooperação	Interface maior com as Redes de Empresas a partir do ano de 2003 e atuação mais consolidada no Governo Germano Rigotto.
4,5 e 6	Metodologia de formação das redes horizontais de empresas do Programa Redes de Cooperação	A metodologia utilizada pela SEDAI contava com 24 etapas para o lançamento de uma Rede de Empresa depois do último processo que é a integração dos associados da Rede. Tinham uma preocupação com relação ao pós-lançamento da Rede, sendo que destaca que se constituiu um grupo de trabalho para criar uma metodologia pós-lançamento.
4,5 e 6	Relação com as Universidades parceiras	Uma confluência de percepções técnicas no âmbito da Secretaria para selecionar as Universidades parceiras, bem como levavam em consideração um aspecto regional, ou seja, uma preocupação de se valorizar a atuação local por parte das Universidades que tomariam conhecimento da metodologia do Programa Redes de Cooperação e indicariam para a operacionalização dessa metodologia consultores técnicos.
4,5 e 6	Capacitação dos membros da equipe de consultores	A metodologia de capacitação do quadro de consultores se alterou. Num primeiro momento foram 18 dias, num segundo momento 12 dias e por fim, a houve quatro capacitações que duravam 4 dias. Em todas as

(continuação)		modalidades a imersão era praticada, ou seja, havia um retiro da equipe para que a metodologia fosse passada para os consultores. Trabalhava-se também as questões relativas as métricas passadas aos consultores, na qual indicavam o custo Rede, ou seja, quanto que era o custo para se formar um Rede para o Governo do RS e também eram passadas as metas de prospecção e de formação das Redes para cada consultor.
4,5 e 6	Habilidades/características que deveriam ter os consultores selecionados	Deveria ter uma formação em Ciências Sociais aplicadas, ou seja, Administração, Economia, Ciências Contábeis ou até mesmo Direito. Ainda, o principal fator era ter um conhecimento da região em questão, aliado a uma boa inserção de mercado por parte do profissional. Esse profissional tinha que ter uma capacidade de prospecção desde o começo de seu trabalho enquanto consultor do Programa.
4,5 e 6	Percepção dos <i>experts</i> práticos sobre a formação das redes de maneira indutiva, ou seja, a partir de um órgão de fomento do Governo do Estado do Rio Grande do Sul	Destaca-se o fato da postura dos governos terem se alterado. No Governo Olívio o que estava em pauta era tão somente lançar o programa a partir de uma metodologia com o propósito de disseminar a cultura da cooperação em diferentes segmentos de mercado, mas esses segmentos eram sabidos por parte do Governo de Olívio. Numa outra perspectiva, o Governo Germano Rigotto pautou uma expansão do Programa Redes de Cooperação com a necessidade de reafirmar a importância desta política pública no lançamento de mais de cem redes. No Governo Yeda Crusius, o mote foi o de potencializar estas redes já lançadas no processo de expansão de agregar novas empresas a estas redes existentes, e principalmente na capacitação técnica, com cursos profissionalizantes para estes empresários.
4,5 e 6	Análise do processo de transição entre os Governos do Estado do Rio Grande do Sul para a continuidade das Redes de Empresas que eram formadas no Programa Redes de Cooperação	A transição de governo é praxe entre as administrações do Estado. Contudo, afirmam que é um processo normal, no sentido que ao governo entrar ele deve se inteirar dos projetos, definir prioridades de governo, destinar orçamento e assim sucessivamente. Existe um viés ideológico por parte de um dos governos. Ainda, criticam o atual Governo por não ter tido uma ação mais efetiva frente ao Programa Redes de Cooperação.
4,5 e 6	Existência de pressões políticas acerca de resultados quantitativos para a formação das Redes de Empresas no Estado do Rio Grande do Sul nos diferentes governos	Os respondentes indicam não haver uma política em nenhum governo que indicasse pressão por parte do governo para que tivesse um quantitativo expressivo de Redes.
4,5 e 6	Quais são os principais fatores que fazem com que as Redes de Empresas se dissolvam	São problemas de governança, a gestão da Rede, definição de objetivos conjuntos e saber alcançá-los coletivamente. Ainda, foram apontados os transição entre os governos e cultural, ou seja, que a cultura do individualismo está presente no micro e pequeno empresariado gaúcho.
4,5 e 6	O papel do Programa Redes de Cooperação nesse processo de dissolução das Redes	O Programa Redes de Cooperação poderia ter trabalhado de uma melhor maneira com questões relacionadas à falta de uma cultura associativismo, ou melhor, trabalhar de uma melhor maneira o individualismo empresarial.
4,5 e 6	O papel dos <i>stakeholders</i> e sua influência nas Redes de Empresas do Estado do Rio Grande do Sul	O Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Federasul e Prefeituras dos Municípios na qual o Programa Redes de Cooperação tinha atuação como <i>stakeholders</i> importantes para as Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul.

(continuação) 4,5 e 6	Principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio	Num primeiro momento vinha ao encontro de compras coletivas, depois as trocas de informações como sendo os principais ganhos em uma Rede de Empresa.
---------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Após a discussão estabelecida acerca dos experts práticos, parte-se num próximo momento das análises para um entendimento da percepção dos ex-governadores que tiveram momentos de expansão do Programa Redes de Cooperação.

4.5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS EX-GOVERNADORES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Este espaço de discussão tem como propósito compreender de que maneira o Programa Redes de Cooperação era trabalhado no âmbito da política de governo no nível do estado. Para tanto, entrevistou-se no período de novembro de 2011 com um roteiro semiestruturado com 6 questões 2 ex-governadores do Estado do Rio Grande do Sul que tiveram o melhor desempenho frente a política de cooperação em seus governos. No que tange ao roteiro de entrevista, o mesmo está em Apêndice III e tem 6 questões.

Para fins de elucidação do perfil dos respondentes, apresenta-se abaixo na Tabela 4 uma rápida identificação do perfil dos ex-governadores.

Tabela 4 Perfil dos Ex-governadores pesquisados

Entrevistados	Formação da Graduação	Qualificação	Profissão	Partido	Período de Governo
Entrevistado 7	Economia	Mestre	Professor Universitário	PSDB	2007 a 2010
Entrevistado 8	Direito e Odontologia	Especialista	Dentista e Advogado	PMDB	2003 a 2006

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da Tabela 4 acima, percebe-se um perfil heterogêneo entre os dois ex-governadores. Um com uma formação em Economia e com uma trajetória universitária e o outro com formação em Odontologia e Direito. Em termos de período de governo, um

sucedeu o outro no cargo de governador. Levando-se em consideração que o Programa Redes de Cooperação teve seu início no ano 2000, analisa-se aqui 8 anos de atuação do mesmo junto a percepção dos respondentes 7 e 8.

Quando questionados sobre a importância que tinha o Programa Redes de Cooperação da SEDAI no seu governo, os respondentes indicaram as seguintes percepções abaixo:

O programa estava entre as prioridades do meu Governo, constituindo-se no projeto Inovação em Setores Tradicionais - Redes de Cooperação. Assim, teve uma ação destacada no âmbito do Programa Estruturante MAIS TRABALHO MAIS FUTURO, coordenado pela SEDAI, em transversalidade com outras secretarias. Durante o meu Governo foi o programa que mais investimos na SEDAI, multiplicando os valores já investidos no passado, (Entrevistado 7).

A partir da compreensão da relevância que as MPES possuem na economia, participação no emprego do RS, etc. O programa teve importância fundamental. Também a visão da importância da organização coletiva das MPES através das redes, pois a MPE isoladamente tem menos chances de sobrevivência, (Entrevistado 8).

As falas dos dois entrevistados indicam a prioridade do Programa Redes de Cooperação na política de governo dos dois ex-governadores. Uma diferença é que para o entrevistado 8 o foco de sua resposta está centrado na atuação e representatividade que as micro, pequenas e médias empresas tinham para o governo do Estado do RS. Entretanto, para o entrevistado 7, o Programa Redes de Cooperação teve amparo em Programa Estruturante denominado *Mais Trabalho mais Futuro* que era coordenado também no âmbito da SEDAI.

Quando questionados sobre em que condições gerais o seu governo recebeu o Programa Redes de Cooperação da SEDAI, as respostas são apresentadas abaixo:

Recebemos com poucas redes (número era indefinido) com metodologia formada, aperfeiçoamos alguns pontos metodológicos e qualificamos a equipe técnica, fortalecemos o programa ampliando o número de universidades parceiras para projetar a cultura da cooperação em mais regiões do estado, (Entrevistado 7).

O Programa Redes de Cooperação era desenvolvido em parcerias com as universidades por meio de convênio. A SEDAI repassava a metodologia e as universidades implantavam a rede, desde a sua sensibilização junto aos empresários até a sua constituição final, culminando com o lançamento da nova rede. Quando recebemos havia atrasos nos repasses do Estado para as universidades, gerando algum desinteresse entre os parceiros pela continuidade do programa. Com a segurança dos recursos garantidos, e o valor aumentado, retornaram o interesse e as ações, (Entrevistado 8).

Respondendo ao questionamento acima, o entrevistado 8 indica que ao começar o seu governo haviam atrasos nos repasses do Estado para as universidades, gerando algum desinteresse entre os parceiros pela continuidade do programa. Com a segurança dos recursos garantidos, e o valor aumentado, retornaram o interesse e as ações por parte do Programa.

Diferentemente do que fora apontado pelo entrevistado 8, o entrevistado 7 que começou o seu governo após a saída do entrevistado 8. Contudo, destaca que quando receberam o Programa Redes no começo do seu governo, havia poucas Redes, que o número de Redes era indefinido, que o Programa possuía uma metodologia formada, mas pautou um aperfeiçoamento de alguns pontos metodológicos. Buscou também uma qualificação da equipe técnica, fortalecendo o Programa e ampliando o número de universidades parceiras para projetar a cultura da cooperação em mais regiões do Estado.

Visando compreender de que maneira era decidido o orçamento para financiar o Programa Redes de Cooperação e de que maneira o orçamento era pautado por metas no âmbito do Programa Redes de Cooperação.

Baseado no histórico do programa havia parâmetros de custos para a constituição de redes considerando a quantidade de empresas participantes e o tempo necessário para a constituição da mesma. A partir dessas informações, o orçamento era elaborado levando em conta os setores eleitos e as universidades parceiras. Dessa forma era elaborado um plano de trabalho, constante do convênio, indicando os objetivos e as metas que deveriam ser atingidas, (Entrevistado 7).

O orçamento era decidido pela sedai, no DEM (Departamento de Desenvolvimento Empresarial, em conjunto com a coordenação e equipe técnica. As Universidades também eram convidadas a participar na elaboração dos convênios, onde as metas eram conjuntamente compensadas, buscando adequar investimentos e metas do programa com vocações econômicas das regiões alvo, (Entrevistado 8).

O relato dos entrevistados indicado nas falas acima descreve para o entrevistado 7 que baseado no histórico do programa havia parâmetros de custos para a constituição de redes considerando a quantidade de empresas participantes e o tempo necessário para a constituição da mesma. Ainda, na percepção do entrevistado 8, o orçamento era decidido no âmbito da SEDAI em conjunto com a coordenação e a equipe técnica.

Com vistas a identificar de que maneira era priorizada essa política pública de fomento para as empresas e saber se o então governador tinha esperanças sobre esse Programa, às falas abaixo indicam a percepção com relação ao presente questionamento.

Obviamente. Durante nossa gestão o RS foi a grande referencia nacional em associativismo, realizamos dois grandes congressos internacionais, palestrantes internacionais da região do Vêneto - Itália (referência mundial em consórcios de

MPES), EUA (IGA), Luciano Coutinho também foi palestrante, o conhecimento foi internalizado nas universidades, nas empresas, no sistema s, criou-se um ambiente de cooperação favorável ao associativismo. As redes de MPES eram até então desconhecidas no mercado privado e houve grande exposição na mídia, grandes lançamentos de redes, participação de federações empresariais, etc. Houve um ambiente riquíssimo e troca de conhecimento entre todas essas organizações. Houve eventos regionais, etc, (Entrevistado 8).

Certamente, porque o programa sempre foi considerado importante, era preciso que tivesse sustentabilidade. O objetivo básico era tornar as micros e pequenas empresas competitivas. Por meio do programa buscava-se a redução de custos para as empresas na área de compras e marketing, assim como, por meio de troca das melhores práticas, buscava-se melhoria da gestão dos negócios. As pequenas empresas passavam a utilizar uma mesma logomarca, atingindo uma maior escada de faturamento com uma melhor capacidade de negociação advinda dessa associação, (Entrevistado 7).

Ao se analisar as falas dos atores, pode-se depreender que para os dois ex-governadores a política de fomento as Redes de Empresas era central na sua política de governo. Para o entrevistado 8, as redes de MPES eram até então desconhecidas no mercado privado e houve grande exposição na mídia, grandes lançamentos de redes, participação de federações empresariais, etc. Houve um ambiente riquíssimo e troca de conhecimento entre todas essas organizações.

Na mesma linha de análise, para o entrevistado 7 o objetivo era basicamente tornar as micros e pequenas empresas competitivas. Ainda, por meio do Programa Redes de Cooperação buscava-se a redução de custos para as empresas na área de compras e marketing, assim como por meio de troca de melhores práticas, buscava-se melhoria da gestão dos negócios.

Avançando no que vem sendo apresentado nesse tópico, questionou-se nas sequências das análises quais os resultados esperavam ainda no seu governo e o que gostaria de ver nos governos subsequentes sobre o Programa Redes de Cooperação e sobre as Redes de Empresas.

Trabalhávamos com a concepção de melhoria contínua, ou seja, implementar nas micros e pequenas empresas a ideia da inovação permanente auxiliados pela transferência de tecnologia. O programa Redes foi criado no ano 2.000, portanto, acredito que todos os Governos que administraram o RS nesse período mantiveram o programa adaptando-o aos novos tempos. Espero que o discurso de apoio às micros e pequenas empresas seja transformado em ações concretas como fizemos no nosso Governo, (Entrevistado 7).

Desenvolvimento. Uma cultura de cooperação sustentável, que transforme a mentalidade individualista e expanda a visão do pequeno empreendedor para a necessidade agir coletivamente, face um mercado cada vez mais competitivo. E não depender apenas do estado, procuramos aos poucos reduzir nossa participação,

reduzindo o tempo dos consultores e fomentando o comportamento empreendedor nas redes para não alimentar relação paternalista, mostrando nosso papel de um impulso inicial e um apoio para sustentação, para que as próprias redes construíssem suas trajetórias, (Entrevistado 8).

Para o entrevistado 7, o que se esperava do Programa Redes de Cooperação é que tivesse uma concepção de melhoria contínua, ou seja, implementar nas micros e pequenas empresas a ideia da inovação permanente auxiliados pela transferência de tecnologia. No que tange o que esperava dos próximos governos, espera que o discurso de apoio às micros e pequenas empresas seja transformado em ações concretas.

Numa perspectiva diferente de análise, o entrevistado 8 gostaria de ver o desenvolvimento de uma cultura de cooperação sustentável no Estado do Rio Grande do Sul. Uma cultura que transforme uma mentalidade individualista e que expanda a visão do pequeno empreendedor para a necessidade de agir coletivamente.

Ao serem questionados como percebiam e avaliavam o fato de que hoje já se ter mais de 100 redes que foram lançadas que se dissolveram e que isso totaliza mais de 1000 empresas que eram atuantes em Rede e que integravam o Programa Redes de Cooperação, os entrevistados indicaram suas considerações.

Foram lançadas em torno de 240 redes e 4000 empresas em cooperação. As taxas de mortalidade de MPES são reconhecidamente altas no Brasil, e o programa redes se fundamentou em estatísticas disponíveis nas universidades que comprovavam a maior sustentabilidade das MPES em redes, com ganhos reais em aumento do faturamento, redução de custos (compra conjunta), acesso a grandes fornecedores, geração de empregos, marca forte (MPE normalmente não tem marca e nem ainda visão de marketing). Os ganhos para as empresas em redes foram enormes. O maior ativo, o conhecimento através da interação, e uma cultura empresarial empreendedora, associada com vários programas da sedai como o extensão e capacitação empresarial que proporcionavam qualificação em gestão e inovação. Assim como vários cursos oferecidos pelas universidades, buscávamos transformar a visão de micro empresário para uma mentalidade empreendedora, independente do porte da empresa. Uma mudança de comportamento empresarial necessária para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo. Ou seja, cooperar para competir. Desenvolvimento. O fato de 100 redes não estarem cooperando significa que nós tentamos ampliar o acesso ao programa, nós aumentamos as universidades parceiras, ampliamos nossa presença no interior (reconhecidamente com menos condições socioeconômicas que o eixo POA-Caxias) para difundirmos o associativismo em todo o RS, para que inúmeros segmentos pudessem acessar a metodologia. Sabemos que a realidade das MPES, é muito difícil, as causas das grandes taxas de mortalidade são estruturais, não é possível uma análise simplista, causas que vão da complexidade burocrática e tributária, concorrência com grandes grupos econômicos, custo Brasil, mentalidade de curto prazo, baixa escolaridade média, métodos de gestão extremamente rudimentares com alto nível de resistência a mudança para padrões minimamente modernos, difícil acesso ao crédito (pelos problemas cadastrais recorrentes) e alto custo do crédito. Todas as metas dos convênios eram estabelecidas pelo DEM, coordenação técnica, equipe técnica, universidades e consultores em seus escopos de atuação regionais, também recebendo sugestões de entidades empresariais. Sempre procurou-se identificar os

melhores segmentos potenciais para operar, destas 100 redes mencionadas, a maioria delas teve sucesso durante período significativo, e não concretizaram seu processo de desenvolvimento, além dos fatores críticos supracitados, por sua própria competência e capacidade empreendedora, que, em última instância, difere uma grande rede, como a REDLAR, CASABEM, REDMAC, rede casa nova, AGAFARMA, redecore de outras que, infelizmente, não tiveram êxito. No entanto, o governo do estado proporcionou todo suporte necessário, e se configurou na melhor rede de programas de apoio as MPES do Brasil na época. Nenhum estado tinha os programas existentes no RS. Ao olharmos para as importantes redes estruturadas e seu desenvolvimento, e para o fato de hoje as redes serem uma forma reconhecida na economia, tendo gerado emprego, renda, desenvolvimento, comportamento empreendedor e alargamento da cultura empresarial, temos certeza que o investimento nas MPES se constituiu em um modelo de desenvolvimento válido, e com horizonte de que a organização coletiva dos pequenos negócios permanece grande necessidade. Hoje, outras necessidades hoje se fazem necessárias para as redes mais desenvolvidas, ex. Tecnologia, cursos customizados e segmentados, enfim, novas soluções se fazem necessárias, pois elas já estão em um estágio superior, (Entrevistado 8).

O programa não traz imunidade aos negócios, pois os riscos econômicos inerentes continuam. Porém, o fato das empresas estarem associadas em rede, com toda certeza, reduz o risco de fechamento das micros e pequenas empresas - que é muito alto por natureza - por toda a troca de informações e gestão conjunta. Ao longo do programa foram lançadas 260 redes, que representam 5.100 empresas, 57.000 postos de trabalho com faturamento de R\$ 5 bilhões. No nosso Governo foram lançadas 76 novas redes, portanto, o saldo é altamente positivo, (Entrevistado 7).

Para o entrevistado 8, as taxas de mortalidade de MPES são reconhecidamente altas no Brasil, e o Programa Redes de Cooperação se fundamentou em estatísticas disponíveis nas universidades que comprovavam a maior sustentabilidade das MPES em redes, com ganhos reais em aumento do faturamento, redução de custos (compra conjunta), acesso a grandes fornecedores, geração de empregos, marca forte (MPE normalmente não tem marca e nem ainda visão de marketing). Os ganhos para as empresas em redes foram enormes, segundo o entrevistado 8. O maior ativo, o conhecimento através da interação, e uma cultura empresarial empreendedora, associada com vários programas da sedai como o extensão e capacitação empresarial que proporcionavam qualificação em gestão e inovação.

Já para o entrevistado 7, o Programa Redes de Cooperação não traz imunidade aos negócios, pois os riscos econômicos inerentes continuam. Porém, o fato das empresas estarem associadas em rede, com toda certeza, reduz o risco de fechamento das micros e pequenas empresas - que é muito alto por natureza - por toda a troca de informações e gestão conjunta.

As falas dos entrevistados vão ao encontro de Zineldin e Dodourova (2005) que apontam que os estudos sobre cooperação falham em usar indicadores claros para distinguir sucesso e fracasso em alianças estratégicas. Isso ao se analisar alianças estratégicas que é outra concepção de relacionamento interorganizacional. No caso das Redes, percebe-se a falta

de indicadores para avaliar a dissolução das redes, ou seja, os indicativos de fracasso interorganizacional.

Park e Ungson (2001) ampliam a discussão ao afirmarem que as alianças estratégicas em relações diáticas apesar da proliferação de medidas para avaliar os resultados da cooperação, há uma preferência por utilizar a dissolução da aliança como uma medida de fracasso. No entanto, o término da aliança pode não ser um indicador adequado para o fracasso da cooperação, caso esta tenha atingido os objetivos aos quais inicialmente se propunha ou tenha sido criada com um período de existência definido.

Verschoore (2004), por sua vez, afirma que as redes de empresas é um modelo de arranjo interorganizacional constituído sem um período de duração definido, visando a prover seus participantes de recursos e capacidades que os tornem mais competitivos. Do ponto de vista econômico, “uma aliança 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; UNGSON, 2001, p.47).

Diante do apresentado nesse momento da discussão, buscou-se compreender de que maneira o Programa Redes de Cooperação era trabalhado no âmbito da política pública do Estado do Rio Grande do Sul. O Quadro 13 abaixo apresenta a essência das falas dos atores do presente tópico.

Quadro 13 Principais contribuições dos ex-governadores

Entrevistados	Aspectos abordados	Ideias centrais dos ex-governadores
7 e 8	Importância que tinha o Programa Redes de Cooperação da SEDAI no referido governo	Indicam a prioridade do Programa Redes de Cooperação na política de governo dos dois ex-governadores. Um estava centrado na atuação e representatividade que as micro, pequenas e médias empresas tinham para o governo do Estado do RS. Para o outro o Programa Redes de Cooperação teve amparo em Programa Estruturante denominado <i>Mais Trabalho mais Futuro</i> que era coordenado também no âmbito da SEDAI.
7 e 8	Condições gerais que recebeu o Programa Redes de Cooperação da SEDAI	O entrevistado 8 indica que ao começar o seu governo haviam atrasos nos repasses do Estado para as universidades, gerando algum desinteresse entre os parceiros pela continuidade do programa. Com a segurança dos recursos garantidos, e o valor aumentado, retornaram o interesse e as ações por parte do Programa. O entrevistado 7 que começou o seu governo após a saída do entrevistado 8. Contudo, destaca que quando receberam o Programa Redes no começo do seu governo, havia poucas Redes, que o número de Redes era indefinido, que o Programa possuía uma metodologia formada, mas pautou um aperfeiçoamento de alguns pontos metodológicos. Buscou também uma qualificação da equipe técnica, fortalecendo o Programa e ampliando o

(continuação)		número de universidades parceiras para projetar a cultura da cooperação em mais regiões do Estado.
7 e 8	De que maneira era decidido o orçamento para financiar o Programa Redes de Cooperação e de que maneira o orçamento era pautado por metas no âmbito do Programa Redes de Cooperação	Era baseado no histórico do programa havia parâmetros de custos para a constituição de redes considerando a quantidade de empresas participantes e o tempo necessário para a constituição da mesma. O orçamento era decidido no âmbito da SEDAI em conjunto com a coordenação e a equipe técnica.
7 e 8	De que maneira era priorizada essa política pública de fomento para redes de empresas	A política de fomento as Redes de Empresas era central na política de governo. O objetivo era basicamente tornar as micros e pequenas empresas competitivas. Ainda, por meio do Programa Redes de Cooperação buscava-se a redução de custos para as empresas na área de compras e marketing, assim como por meio de troca de melhores práticas, buscava-se melhoria da gestão dos negócios.
7 e 8	Quais eram os resultados esperados no seu governo e o que gostaria de ver nos governos subsequentes sobre o Programa Redes de Cooperação e sobre as redes de empresas	O que se esperava do Programa Redes de Cooperação é que tivesse uma concepção de melhoria contínua, ou seja, implementar nas micros e pequenas empresas a ideia da inovação permanente auxiliados pela transferência de tecnologia. No que tange o que esperava dos próximos governos, espera que o discurso de apoio às micros e pequenas empresas seja transformado em ações concretas. Gostariam de ver o desenvolvimento de uma cultura de cooperação sustentável no Estado do Rio Grande do Sul. Uma cultura que transformasse uma mentalidade individualista e que expandisse a visão do pequeno empreendedor para a necessidade de agir coletivamente.
7 e 8	Como avaliavam o fato de que hoje já se ter mais de 100 redes que foram lançadas que se dissolveram e que isso totaliza mais de 1000 empresas que eram atuantes em Rede e que integravam o Programa Redes de Cooperação.	As taxas de mortalidade de MPES são reconhecidamente altas no Brasil, e o Programa Redes de Cooperação se fundamentou em estatísticas disponíveis nas universidades que comprovavam a maior sustentabilidade das MPES em redes, com ganhos reais em aumento do faturamento, redução de custos (compra conjunta), acesso a grandes fornecedores, geração de empregos, marca forte (MPE normalmente não tem marca e nem ainda visão de marketing). Os ganhos para as empresas em redes foram enormes, segundo o entrevistado 8. O maior ativo, o conhecimento através da interação, e uma cultura empresarial empreendedora, associada com vários programas da sedai como o extensão e capacitação empresarial que proporcionavam qualificação em gestão e inovação. Ainda, o Programa Redes de Cooperação não traz imunidade aos negócios, pois os riscos econômicos inerentes continuam. Porém, o fato das empresas estarem associadas em rede, com toda certeza, reduz o risco de fechamento das micros e pequenas empresas - que é muito alto por natureza - por toda a troca de informações e gestão conjunta.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

O próximo tópico de análise versa sobre a percepção dos ex-consultores que atendiam as redes horizontais de empresas que se dissolveram.

4.5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS EX-CONSULTORES DAS REDES QUE SE DISSOLVERAM

Este espaço de discussão na presente pesquisa tem como propósito compreender a percepção dos ex-consultores do Programa Redes de Cooperação que atendiam algumas das Redes de Empresas que se dissolveram. Tentou-se abarcar a participação de consultores que tinham atuação em todo o Estado do Rio Grande do Sul.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com um roteiro semiestruturado com 18 questões e aconteceram entre os meses de setembro e novembro de 2011. Ainda, tiveram uma duração média de 30 minutos. No que se refere ao roteiro de entrevista, o mesmo está no Apêndice IV e apresentou 19 questões.

Com vistas a apresentar um perfil de cada um dos entrevistados nesse rol de análises, apresenta-se o Quadro 14 abaixo que indica o perfil dos ex-consultores das Redes que se dissolveram.

Quadro 14 Perfil dos Experts Profissionais Pesquisados

Entrevistados	Idade	Formação	Qualificação	Região de Atuação
Entrevistado 9	52	Ciências Contábeis	Doutorando	Região central e fronteira oeste
Entrevistado 10	29	Administração	Especialização	Serra Gaúcha
Entrevistado 11	59	Engenharia Mecânica, Economia e Direito	Doutor	Centro do RS, fronteira oeste e campanha
Entrevistado 12	62	Administração e Filosofia	Doutorando	Centro e fronteira sul: Alegrete, Bagé, São Vicente, Quarta-colônia, São Pedro
Entrevistado 13	43	Engenharia Mecânica	Doutor	Região central e fronteira oeste
Entrevistado 14	56	Engenharia Mecânica	Doutor	Região centro, campanha e fronteira oeste. No entanto, algumas redes tinham integrantes em diferentes partes do Estado

(continuação)				
Entrevistado 15	35	Administração	Mestre	Porto Alegre e região metropolitana incluindo Novo Hamburgo e São Leopoldo
Entrevistado 16	44	Engenharia Química	Doutor	Região central, centro-oeste e campanha
Entrevistado 17	44	Administração e Ciências Contábeis	Mestrado	Todo o Estado do Rio Grande do Sul
Entrevistado 18	48	Administração	Especialização	Todo o Estado do Rio Grande do Sul
Entrevistado 19	40	Administração	Especialização	Noroeste do estado do RS nas regiões Noroeste colonial, Celeiro, Missões e Fronteira Noroeste

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se pela análise do Quadro 14 acima que os consultores tinham todos uma formação de nível superior, na sua maioria Administração. No que tange a Pós-graduação, todos apresentaram algum dos níveis de Pós-graduação, seja, Especialização, Mestrado ou Doutorado. Sendo que dos 11 consultores entrevistados 4 apresentavam o título de Doutor. A idade dos entrevistados se concentrou mais entre 40 e 50 anos.

Avançando na discussão, questionou-se aos ex-consultores para que descrevessem o seu processo de ingresso no Programa Redes de Cooperação com relação ao tempo, forma de seleção e treinamento. Dessa maneira, as falas abaixo indicam as respostas a esse questionamento.

Forma de ingresso foi através de um processo seletivo, no qual alguns candidatos foram convidados pelo coordenador do programa na UFSM. Esses foram submetidos a treinamento, em um hotel fazenda. E aí todos os novos consultores foram treinados, pois quando entrei o programa já havia começado. Fiquei no programa de agosto de 2004 a dez de 2006, (Entrevistado 9).

Em torno de 10 dias. Primeira etapa: entrevista coletiva Segunda Etapa: entrevista individual. Uma semana inteira, (Entrevistado 10).

Atuei em 2004, 05 e em 06 atuei como coordenador do programa na UFSM. A seleção foi pela SEDAI de POA. Eles apresentaram o programa para um grupo de interessados. Havia um professor do CT e CCSH interessados. Foi feita uma entrevista com os interessados, a ver se eles estavam interessados em participar. Houve treinamento de 15 dias em Salvador do Sul, numa série de dinâmicas, para que toda metodologia fosse internalizada. Isso foi com todo o grupo que ia atuar naquele período: UNIJUI, FREDERICO...todos participaram, tanto quem entrou quanto quem já estava no programa, (Entrevistado 11).

A seleção foi por meio da SEDAI com o Verschoore e outro consultor. Eles vieram e fizeram as entrevistas. O resultado da seleção foi rápido. Houve depois houve um treinamento normal para os novos consultores e para os mais antigos também. Esse processo todo foi uns 2, 3 meses...assim da seleção já foi marcado a data do treinamento. Os consultores eram reunidos (novos e velhos) em hotéis pré-determinados, (Entrevistado 12).

Abril de 2004 teve um processo de seleção com dinâmicas (uma manhã inteira). Foi um processo na UFSM, e em 1 semana fiquei sabendo que tinha sido aprovado. Depois ficamos 11 dias em Salvador do Sul em treinamento. Aprendemos a metodologia, um processo longo e completo. Trabalhávamos durante 8h por dia, durante esses 11 dias. Todos consultores de todas as regiões do RS. Fiquei no programa durante 2,5 anos, (Entrevistado 13).

No ano de 2001 ingresse no Programa Redes de Cooperação junto com alguns colegas, fomos treinados aqui na UFSM, e por questão interna da UFSM o projeto não decolou. Quando foi em 2003, em uma outra edição do projeto, em outro governo, novamente veio a seleção, e o treinamento foi externo. Atuei no programa de 2004 até metade de 2006. O treinamento era parecido com 2001, aí o programa deslanchou. Em abril de 2004 fomos chamados ao treinamento, e aí já se começou a atuar, (Entrevistado 14).

Análise de currículo e entrevista. Capacitação de 5 dias, 8h por dia, imersão num hotel em Gramado, (Entrevistado 15)

Na verdade participei no programa desde 2000, na época do governo que não lembro qual...a UFSM se credenciou e fez um treinamento. Quem fez o treinamento era a Marlene de uma rede de farmácias. Mas o programa na UFSM não deu certo, parou no conselho universitário...o curso de Administração queria só pra ele...aí não saiu. Em 2003, com outro governo, outras pessoas, o programa se viabilizou entre uma parceria do curso de Administração e Eng. Produção. Na seleção tiveram varias etapas: dinâmicas, entrevistas, análise de CV. Isso foi durante uns 2, 3 dias. Os treinamentos foram periódicos a cada 3 meses, fora de SM. Apenas no final do programa foi em SM. Atuei no programa até o ano de 2006, (Entrevistado 16).

Em agosto de 2005 em processo seletivo na UNIJUI: currículo, entrevista, psicóloga. Eram 31 candidatos para 1 vaga. Quando ingressei no Programa, não recebi treinamento, pois era Consultora do Programa Extensão da UNIJUI e conhecia muito bem as Redes de Cooperação. Em maio de 2006 fiz a capacitação em São Francisco de Paula, foi excelente para a troca de experiências, (Entrevistado 17).

Penso que foi por indicação, até que um dia me convidaram para participar do Programa. Soube que teve uma reunião no CCSH, em que pensaram em colocar alguém do curso de Economia, e surgiu o meu nome. Recebi um telefonema e aceitei a ideia. Não houve seleção, foi pelo telefonema. Teve treinamento em uma outra cidade, feito pela coordenação do Programa Redes de Cooperação. Ficamos um tempo em um hotel, no qual havia outros ingressantes do Programa Redes de Cooperação. Eram discutidos vários temas e discutidos lá, acerca do treinamento da rede. Esses treinamentos foram periódicos, (Entrevistado 18).

Ingressei no PRC em 21/06/2008 e permaneci como consultor até o fim do convênio em 31/03/2009, após assumi a coordenação do novo convênio onde permaneci vinculado até 31/10/2009, pois assumi o cargo atual de Coordenador Financeiro da Universidade. Foi através de processo seletivo com prova documental e entrevista. O treinamento foi realizado em conjunto com os demais consultores de todo o estado, pois o PRC estava retomando as atividades na época. Foram abordados temas como trabalho em equipe, passo a passo no processo de constituição de Redes de Cooperação, questões legais e comportamentais, (Entrevistado 19).

As falas dos atores acima indicam uma diversidade na forma como ingressaram no Programa Redes de Cooperação, no tempo de treinamento e também no tempo de permanência de cada consultor no Programa. No que se refere à forma de ingresso, existiram diferentes forma, seleções com análise de currículo, entrevistas, mas também houve apenas convites, demonstrando uma flexibilização no processo de recrutamento e seleção.

As respostas dos ex-consultores vão ao encontro do que fora indicado pelos ex-diretores da SEDAI, na qual afirmaram que houve mudanças na forma de capacitar nos diferentes governos. Especificamente nas imersões que eram realizadas, na qual com o passar do tempo foram sendo reduzidas.

O tempo de permanência mais citado foi entre 2004 e 2006, o que demonstra efetivamente o momento em que o Programa Redes de Cooperação teve o seu maior ápice na constituição de Redes de Empresas no Estado do Rio Grande do Sul.

No que tange o fato de já terem tido alguma experiência com Redes de Empresas anteriormente, os respondentes apresentaram as seguintes considerações:

Não tinha me envolvido nessa metodologia com formação de rede. Conhecia esse processo por convivência com redes de supermercado, materiais de construção, (Entrevistado 9).

Nunca, (Entrevistado 10).

Formalmente não. Informalmente conversávamos com pessoas da Rede Vivo e Rede Super, por ter o contato e amizade com essas pessoas. Havia feito também um auxílio no planejamento estratégico a eles, (Entrevistado 11).

Não tinha trabalhado com rede. Tinha apenas algum conhecimento sobre cooperativismo, no sistema de cooperar, mas não de redes, (Entrevistado 12).

Contato com redes aqui em SM. Sabia que existia, mas não tinha o envolvimento como durante o período como consultor, (Entrevistado 13).

Mesmo antes de 2001, ainda não havia experiência com redes, (Entrevistado 14).

Não, (Entrevistado 15).

Com redes não, com empresas sim, (Entrevistado 16).

Redes de cooperação, meu marido integra uma e acompanhava as ações, minha irmã era a supervisora do programa na Unijuí. Ressalto que isto não influenciou na seleção que foi realizada pelo coordenador estadual, (Entrevistado 17).

Não tinha experiência nenhuma com rede. Tinha o conhecimento teórico da economia, o que me proporcionou um background nessa área também, (Entrevistado 18).

Não, apenas com consultoria empresarial, (Entrevistado 19).

É perceptível pelas falas dos entrevistados que ninguém tinha tido experiência com Redes de Empresas anteriormente. Apenas a entrevistada 17 havia tido contato pelo fato do seu marido ser membro de uma Rede de Empresa, mas que isso não teve influência no ingresso do Programa Redes de Cooperação.

Ao serem interpelados sobre o número de Redes de Empresas que lançaram, os respondentes indicaram suas falas abaixo:

Lancei 3 redes, todas com sede em SM. Embora algumas redes tinham associados de diferentes municípios. Também acompanhei 1 rede que já havia sido formada. Aí tivemos um treinamento inicial de 6 dias, 3 turnos de treinamento: metodologia de formação de rede, metodologia do programa, como agir, como treinar, como transmitir essas ideias...captação de rede... depois tivemos treinamentos como uma espécie de evento de redes, 2 por ano. Nesses eventos participavam também empresários, era mais dirigido a eles do que aos consultores. Eram palestras sobre gestão, perspectivas...traziam palestrantes conhecidos. Um ano foi realizado em SM, evento com mais de 500 pessoas, (Entrevistado 9).

Uma, (Entrevistado 10).

24 a 25 redes em todas as regiões. Tínhamos uma rede de material de esportes que tinha lojas em varias cidades do estado, e o critério para a loja fazer parte era que a cidade deveria ter mais de 50 mil habitantes...também tinha uma rede de supermercado no vale do rio Jaguari. Uma rede ligada ao setor de análises clínicas (que também é estadual). A maioria das redes são regionalizadas, (Entrevistado 11).

Umas 3, 4 redes e depois saí do programa. Participei do programa por cerca de 1,5 ano...os consultores iam a outras cidades, faziam mapeamento, (Entrevistado 12).

5 redes efetivamente lançadas: metalúrgica, laboratório de análises clínicas, rede de tecnologia, farmácias (que depois migrou pra Rede tchê), móveis (em São Borja)...essas foram as efetivamente lançadas, (Entrevistado 13).

Aqui em SM tivemos uma atuação conjunta dos consultores. Não fizemos um trabalho separado, como em outras instituições. Trabalhávamos juntos em equipe, concentrando todas as forças dos consultores em todos os grupos potenciais que formariam redes...não havia rede do fulano, ciclano...lançada a rede, ela ficava sob responsabilidade de um professor. Geralmente trabalhava-se em duplas. Essa ideia de atuação inicial foi nossa, e foi bem positiva. Isso para evitar competição entre os professores. Além disso também favorecia o compartilhamento de ideias entre os docentes. Eu fiquei com a responsabilidade de 4 redes: uma na área de comércio de artigos esportivos, outra de papelarias/comércio de material escolar, hotéis (que já havia sido lançada) e escolinhas infantis, (Entrevistado 14).

5 lançadas, destas 1 dissolvida, e outras 3 atendidas, (Entrevistado 15).

Tínhamos metas para cumprir. Quem não cumprisse, saía fora. Eu alcancei a meta, acredito que tenha lançado 8 redes. Os setores das redes eram de supermercados, rede da casa (produtores de alimentos típicos), rede sul (corretores de seguros), construmais (materiais de construção), rede de posto de combustível... serralherias, de escolinhas, de pecuaristas...de engenho de arroz, essas são as que eu lembro. Nas buscas pelas redes fazíamos a prospecção, lançávamos as ideias, e depois aguardávamos um retorno dos empresários, se eles queriam montar a rede ou não. Tivemos uma rede de padarias, construtoras, (Entrevistado 16).

Foram quatro, (Entrevistado 17).

Lancei 4 redes, e participei do PR durante 2 anos, (Entrevistado 18).

No tempo de consultor, apenas 01 Rede, participei ainda do processo de constituição de mais duas Redes de outros consultores, (Entrevistado 19).

Os entrevistados indicaram respostas variadas com relação ao número de Redes lançadas. Pode-se tomar como base uma média de 4 a 5 Redes para cada consultor, sendo que teve consultores que lançaram, até 24 Redes, o que é o caso de consultores que tiveram maior tempo de permanência no Programa.

Outro ponto importante de ser destacado pelas falas dos entrevistados é a diversidade de segmentos de atuação empresarial que as Redes que eram lançadas tinham. Desde as mais clássicas como as supermercadistas, como também creches infantis, construtoras, entre outras.

Buscando compreender como se dava a participação dos consultores junto às reuniões das Redes de Empresas que atendiam, pauta-se abaixo a análise das falas dos entrevistados frente a esse questionamento.

Depende do estágio de cada rede. Uma reunião semanal toda equipe com o coordenador, a qual era inadiável, em um horário que todos pudessem comparecer. Tínhamos que fazer um relatório verbal a cada reunião, acerca da rede que ajudávamos (estado de manutenção, formação, ou consolidação). Mensalmente fazíamos um relatório escrito ao SEDAI, referente ao que foi feito com a rede tal, com atas de reunião, lista de presença... O SEDAI orientava possíveis áreas que eram possíveis de se formar redes, áreas que também eram prioridade para o SEDAI. Buscávamos unir empresas, buscar contatos... Dependendo sempre da disponibilidade do empresário. As reuniões também dependiam do estado da rede, mas nunca deixaram de ser mais do que quinzenal no processo de formação. Com redes já lançadas, havia reuniões no máximo mensais. Essas junto aos associados da rede. Algumas eram semanais, quinzenais ou até mensais. Nosso grupo não perdeu nenhuma rede daquelas lançadas. Foram lançadas 26 redes, nenhuma se perdeu. Enquanto havia o convênio em vigor, nenhuma rede foi perdida, dado baixa, enquanto os consultores acompanhavam. Sei que depois do convênio algumas redes passaram a não mais existir, em virtude de razões diversas. Na formação, havia toda uma metodologia a ser adotada: buscávamos empresas, fazíamos reuniões, passávamos informações sobre o programa, e os interessados poderiam buscar mais contatos, quem tivesse interesse. Assim formávamos, com um número mínimo (ideia que era com 11, 12 empresas no mínimo, esse era o padrão). Além disso, buscávamos com que os associados buscassem mais empresas para participarem das redes. Mas isso dependia do estatuto da rede, na formação. Alguns não se importavam, por exemplo, com aderência a rede de empresas concorrentes na mesma cidade. Mas isso dependia exclusivamente dos empresários, os consultores agiam como “facilitadores” do processo, (Entrevistado 9).

Na maioria das redes de forma ativa, dando opiniões, levantando sugestões, dando sequência nas ações da Rede. E em uma Rede minha participação foi de forma passiva, escutando e observando bastante, pois o grupo era formado por 29 associados, bastante divergências de opiniões e havia participação do SEBRAE a quem a Rede demonstrava maior interesse e interação, (Entrevistado 10).

Tinha uma reunião semanal com as redes. Também tiveram reuniões iniciais com o propósito de passar toda a metodologia do programa, todas informações, montar cronogramas. Após o lançamento da rede, após 1,5 ano de trabalho, tentávamos fazer as reuniões a cada 15 dias. Mas mesmo assim, normalmente as reuniões eram semanais. Isso dependia também das redes, da qualificação dos presidentes das redes...éramos obrigados a atuar lado a lado junto aos presidentes, (Entrevistado 11).

Nós tínhamos uma reunião semana, na qual sempre estávamos presente. Depois foram reuniões quinzenais. No entanto, nas reuniões semanais era difícil deslocar empresários de diferentes cidades, então as reuniões passaram a ser semanais. Complicado era que algumas empresas não tinham ligação entre si, tudo era feito via telefone para poder acertar compras, pedidos...nao havia interligação de computadores. Não havia estrutura física. Esse atraso informacional talvez seja também uma das causas que não deu certo. Essas redes não evoluíram gerencialmente, fisicamente...tiveram dificuldades de gestão, o que talvez era previsto com o tempo, (Entrevistado 12).

Reuniões 1 vez por semana, com duração de 1h, 1,5h. nosso papel era de apresentar a metodologia, a prospecção dos convidados, mostrávamos o projeto...Mostrávamos a parte inicial, do diagnóstico inicial, processos jurídicos, pontos q deveriam atuar conjuntamente...depois o acompanhamento do processo de estruturação dos processos internos, regimento...e depois efetivamente o início das atividades: compras em conjunto...viagens que o programa proporcionava (havia de 1 a 2

encontros por ano) em que nós acompanhávamos também. Basicamente atividades de acompanhamento no início e depois de estruturada, (Entrevistado 13).

Basicamente coordenávamos a reunião. A impressão que tínhamos era de que se nós (consultores) não estivéssemos lá não haveria reunião. Foi bom por um lado, mas por outro foi ruim, pois não quebrava-se esse laço. Nós estimulávamos que o grupo trabalhasse por conta deles, e essa era a ideia do projeto que depois de um tempo, a rede caminhasse por conta própria. As reuniões eram mensais a princípio. O comércio variava muito conforme as datas (namorados, natal...), então era de acordo com a disponibilidade dos empresários, (Entrevistado 14).

Como mediadora e facilitadora. Sem envolvimento na gestão da rede, (Entrevistado 15).

No início tínhamos reuniões semanais do grupo com o coordenador local. Isso foi até o fim de 2005, dentro do nosso grupo de consultores de SM. Ele convocava as reuniões e fazíamos os relatos...inclusive éramos cobrados de um relatório mensal das redes, um relatório pré-determinado, relata o que fizemos, onde fomos, com quem falamos...era uma coisa muito bem controlada. Quanto as reuniões com as redes, dependiam das redes. Tínhamos redes em alegrete, Bagé, Santana do livramento...íamos 1 vez por mês. Mas as redes aqui de SM eram reuniões semanais, quinzenais...o papel era de consultor. Não fazíamos atividades para as redes. Direcionávamos os trabalhos para que as redes, após o programa, andassem sozinhas, visto que sabíamos que o programa era político, e poderia acabar. Então a nossa participação não era de gestor de rede, (Entrevistado 16).

Muito para além da Metodologia é preciso ter uma postura próativa que induza os empresários a alavancar a rede, (Entrevistado 17).

Eram reuniões semanais. Eram bastante produtivas. Cada consultor abordava o que fez durante a semana. Tinha também o coordenador geral, o qual mostrava as ações específicas a serem feitas. Além de todos mostrarem o que foi feito em cada rede, era relatado tudo o que era feito. Tudo que era dito, também ficava documentado. Essas reuniões eram junto aos coordenadores internos. Éramos em grupo de 7 consultores, q sempre tinha alguém que coordenava. Todos sabíamos o que acontecia dentro das demais redes, por vezes resolvíamos problemas comuns... Junto as redes, íamos as vezes em 2 consultores. Essas reuniões junto as redes não eram semanais, pois dependia do estágio de desenvolvimento de cada rede. Normalmente eram reuniões mensais (no mínimo uma vez por mês). Essas reuniões auxiliavam na troca de informações, visto que empresários aprendiam com outras empresas alguma coisa específica, talvez uma nova estratégia de atuação, (Entrevistado 18).

Nas redes novas como condutor do processo e nas redes mais antigas atuava mais no desenvolvimento dos negócios e na busca de alternativas de crescimento, sempre assumindo a postura de conciliador, (Entrevistado 19).

Frente ao que foi destacado pelos atores acima se destaca principalmente não se ter uma determinação no que tange a periodicidade das reuniões com as Redes. Contudo, o entrevistado 9 destaca que a orientação da SEDAI era ao menos 1 reunião quinzenal no processo de estruturação da Rede. Sendo assim, as reuniões dependiam do estágio de cada Rede. Corroborando com a discussão, na percepção do entrevistado 19 nas Redes novas o

papel do consultor era de condutor do processo e nas Redes mais antigas a atuação se dava mais no campo do desenvolvimento dos negócios e na busca de alternativas de crescimento, sempre assumindo a postura de conciliador. Nessa linha, a entrevistada 15 destaca que a postura do consultor nas Redes de Empresas era de mediação e facilitação, sem envolvimento na gestão das Redes.

No que tange a prestação de contas da participação dos consultores na reunião, o entrevistado 1 aponta que sempre ocorria uma reunião semanal toda equipe com o coordenador, a qual era inadiável, em um horário que todos pudessem comparecer. Tínhamos que fazer um relatório verbal a cada reunião, acerca da rede que ajudávamos (estado de manutenção, formação, ou consolidação). Mensalmente era feito um relatório escrito ao SEDAI, referente ao que foi feito com determinada Rede atendida, com atas de reunião, lista de presença, etc. A SEDAI orientava possíveis áreas que eram possíveis de se formar redes, áreas que também eram prioridade para a SEDAI. Além disso, para o entrevistado 18 o coordenador geral mostrava as ações específicas a serem feitas. Além de todos mostrarem o que foi feito em cada rede, era relatado tudo o que era feito. Tudo que era dito, também ficava documentado.

Indo além do papel dos consultores, buscou-se compreender num próximo questionamento se existiam muitas diferenças entre os associados e caso a sua resposta fosse afirmativa, se essas diferenças eram de cunho de interesses, objetivos, percepções, entre outras coisas. As falas abaixo indicam os argumentos dos entrevistados.

Sim, havia muitas diferenças entre os associados. O estrato dos gestores das empresas é o estrato da sociedade. Tínhamos empresários de todas as classes sociais, com diferentes níveis de formação. Formações éticas e profissionais diferentes, formação cultural diferente...mas normalmente a rede se dava por razões de afinidade. Mas muitas vezes, pra chegar até o final do processo, e iniciar a rede, formalizar o processo, com estatuto social, registro em cartório, imprensa...só chegavam nesse ponto, pessoas com interesses comuns. Pessoas que de alguma forma estavam vendo vantagens para a sua empresa entrar na rede. Sei que alguns empresários aderiram apenas para não ficar fora, pois caso desse certo estavam fazendo parte. Havia casos também de desconfiança, isso de acordo com a cultura. Por exemplo, na cultura alemã é mais devagar para você adquirir a confiança das pessoas, mas depois que ela confia em você, confia bastante, (Entrevistado 9).

Sempre, em todas as Redes. Alguns acreditavam ser necessário fazer investimentos em ações, treinamentos, enquanto que outros achavam tempo perdido, (Entrevistado 10).

Havia interesses e individualidades. Mas o interesse era coletivo e o foco comum. Não poderiam se enxergar como adversários, concorrentes...mas o objetivo era de qualificar o pessoal, crescer junto com os colegas. Os interesses eram comuns aos integrantes das redes. O nosso trabalho era apresentar a metodologia, repassá-la,

prospecção de possibilidades para a rede...depois demos um maior assessoramento. Nossa equipe era responsável pela implementação da rede, pela qualificação da rede, e num terceiro momento como consultoria da rede. De modo geral, tínhamos uma atuação muito forte na formação e na qualificação do pessoal, (Entrevistado 11).

Sim, era possível mapear diferentes comportamento. Alguns tinham ideias mais avançadas de cooperação. Viam a cooperação como alternativa sim para sua empresa. Outros eram mais curiosos, mas que conheciam muito pouco sobre redes. No que eu participei, no geral, todos tinham algum interesse. Mas a expectativa, isso era geral, eles viam que haveria vantagens coletivas, mas tinham seus objetivos individuais. Por outro lado, a ideia mais forte entre os micro empresários era a sobre o poder de barganha (escala de compras). Algumas chegaram a funcionar mais como uma central de compra, do que como uma rede. Por outro lado, onde os empresários já eram amigos...tinham um pensamento diferente: já visualizavam uma série de ideia de comercialização de produtos, de construção de fábricas, pontos de venda, pontos de energia. Uma ideia mais a longo prazo, buscando quem sabe exportação, lançamento de novos produtos, (Entrevistado 12).

Havia diferença. Havia alguns bem mais informados, motivados que outros...tivemos casos de redes que iniciaram com um grupo, e percebíamos que alguns grupos não tinham bons líderes (não tinham motivação que o projeto exigia...)...aqueles grupos que tinham essa motivação se consolidavam muito mais rapidamente. Alguns não tinham conhecimento, acabavam se afastando...outros acabavam trazendo outros membros, (Entrevistado 13).

Nas redes parecia que havia uma parceria muito forte entre os empresários. Havia alguns conflitos de interesse que fizeram, por exemplo, com que pessoas saíssem da rede. Empresários às vezes queriam impor sua opinião, seu jeito, sua ideia de comercialização...e acabavam por sair. Ou então havia também pessoas despreparadas para atuar no grupo. Às vezes parecia que faltava confiança no sentido de não querer abrir a empresa para o “concorrente”, embora tivessem laços de amizade, (Entrevistado 14).

Na rede que se dissolveu sim, diferenças de objetivos e porte de empresa, (Entrevistado 15).

Tinham muitas diferenças. Grande parte do insucesso de algumas redes deve-se as diferenças: de formação pessoal, foco no mercado, muitas divergências com relação a foco: por exemplo, nas padarias uns queriam fazer o melhor pão, outros queriam fazer o pão mais barato...mas na hora da negociação compraram a farinha mais barata e tinham decidido por fazer o melhor pão...isso não seria possível. Com relação à formação tinham pessoas com curso superior e sem curso superior q dava uma diferença...mas o foco é o principal: que segmento ele quer atuar, que mercado ele quer buscar...colocar no papel era fácil, mas na prática era difícil. Todas as redes tinham problemas de foco, (Entrevistado 16).

Com certeza e isto é natural. Neste sentido, o papel do consultor é aparar as arestas, fazer acordos e não buscar consensos, desenvolver o espírito da cooperação, (Entrevistado 17).

Claro que tinham alguns que tinham maior conhecimento sobre o processo. Tinham alguns que tinham mais clarezas com relação aos benefícios que a rede poderiam trazer, (Entrevistado 18).

Sim, principalmente nas redes mais recentes, pois na maioria dos casos a sinergia entre os associados caminha juntamente com a maturidade das ações em Rede. A Rede e seus associados tem a tendência de crescer em conjunto, até o momento em que não ocorre este equilíbrio o grupo de associados chegam a um nível razoável de confiança, mas faz parte do processo de desenvolvimento da PRC, (Entrevistado 19).

As percepções dos entrevistados são convergentes nesse questionamento. Todos concordam que o perfil dos membros das Redes era diferente. O entrevistado 19 apresenta um argumento pertinente destacando que sim e principalmente nas redes mais recentes, pois na maioria dos casos a sinergia entre os associados caminha juntamente com a maturidade das ações em Rede.

O entrevistado 17 corrobora ao destacar que essa diferença é natural. Neste sentido, o papel do consultor é aparar as arestas, fazer acordos e não buscar consensos, desenvolver o espírito da cooperação. Para o entrevistado 12, alguns tinham ideias mais avançadas de cooperação. Viam a cooperação como alternativa sim para sua empresa. Outros eram mais curiosos, mas que conheciam muito pouco sobre redes.

De acordo com o entrevistado 13, havia alguns bem mais informados, motivados que outros. O entrevistado 13 destaca que teve casos de redes que iniciaram com um grupo, e percebíamos que alguns grupos não tinham bons líderes (não tinham motivação que o projeto exigia). Aqueles grupos que tinham essa motivação se consolidavam muito mais rapidamente. Alguns não tinham conhecimento, acabavam se afastando, enquanto que outros acabavam trazendo mais membros para a Rede.

Com vistas a compreender qual era o perfil de um diretor/presidente das Redes que os referidos ex-consultores acompanharam e se eles se diferenciavam dos demais, questionou-se essa inquietude para os ex-consultores.

Na verdade, a formação inicial dos líderes, era o consultor quem tinha orientação de o indicar as pessoas mais adequadas ao cargo. Mas o consultor tinha nas reuniões empresários, que já eram líderes em suas empresas... mas sempre havia aqueles que ainda se destacavam. Buscávamos pessoas com maior iniciativa, liderança, visão...mas buscávamos adequar perfis das pessoas a funções gerenciais: tesoureiro, presidente...geralmente o presidente era nato, por acreditar sempre na ideia, buscava inserir novos adequados, gostava de viagens, representação...nas redes que eu formei, esse processo foi natural, (Entrevistado 9).

Na maioria das Redes sim, ele tinha um perfil diferenciado, empreendedor, proativo, (Entrevistado 10).

O perfil era um pouco diferenciado. A partir do momento em que o pequeno empresário se dá conta que a cooperação é possível, é possível crescer em cooperação ele é um pouco diferenciado. O perfil do companheiro que vinha pra

rede mostrava que ele tinha interesse em se qualificar e aprender. Quando se fazia a metodologia se expunha qual seria o perfil ideal para o presidente e demais cargos...identificávamos com bastante clareza qual era o que tinha maior perfil de comando, com maior criatividade e pró-atividade, (Entrevistado 11).

Os presidentes em muitos casos era o que estava montando a rede, ou era o mais interessado no processo. Muitas vezes, eram as pessoas mais capacitadas...era o líder que assumia inicialmente...e mudava depois de certo tempo, conforme a legislação. Alguns um pouco mais agressivos, mais articuladores, mais interessados...era um perfil diferenciado de outros integrantes, (Entrevistado 12).

Sem dúvida eram diferentes. 1 ou 2 pessoas que teriam que ser presidente, compor a diretoria. Eles tinham uma motivação PRA FAZER com que a rede ande, se estruture...em algumas redes todos foram presidentes...mas tinham alguns que puxavam mesmo, tinha efetivamente interesse, visualizavam boa perspectiva. Tinham uma visão a médio longo prazo mais apurada, (Entrevistado 13).

Sim, havia diferenças. Eu falo pelas redes que fui responsável. Os presidentes chegaram a esse cargo, pois tinham perfil de líder para executar e coordenar as atividades (tomavam a iniciativa, pesquisavam sobre novas ideias, atuavam para o grupo), (Entrevistado 14).

O presidente da rede que se dissolveu era autoritário e tendencioso, (Entrevistado 15).

Normalmente, o presidente era escolhido por ter um perfil mais dinâmico: uma pessoa mais metida, com melhor visão...os outros achavam que o presidente ia resolver tudo pra eles...era difícil fazer com que os associados ajudassem o presidente, o qual não ganhava nada pra isso, e buscava o melhor pra rede. Eles queriam participar mas sem se envolver muito. Era muito voltado pra comprar suprimentos com preço menor, e não para melhorar gestão, produtos... Aconteceu que os verdadeiros objetivos das redes não aconteciam, eram desvirtuados...buscávamos fazer curso de capacitação no domingo, pois eles nunca podiam. Havia diferenças sim entre os membros e a presidência das redes, (Entrevistado 16).

Com certeza e isto é natural. O diretor é líder, tem competências empreendedoras que se sobressaem dos demais, (Entrevistado 17).

Acho que sim. Com relação ao comportamento é difícil falar sobre isso. Mas em cada rede, havia cerca de 30, 40% dos integrantes com maior capacidade em relação ao outro. Quanto mais madura a rede, terá maior abrangência desse percentagem. Mas sempre havia um grupo menor de empresas com essa capacidade de liderar, com maior capacidade de lidar com a comunicação, (Entrevistado 18).

Acredito que a função do Presidente não é de se diferenciar do resto do grupo, ou ser superior aos demais, naturalmente o presidente sempre será o que acredita mais no processo e visualiza resultados positivos. A característica do Presidente tem que ser de liderar, de conduzir e conciliar os objetivos de todos os associados, mas normalmente ele vai aprendendo com o auxílio do consultor. Poderíamos dizer que no início da criação de uma Rede, o Presidente é seguidor das ações do Consultor, e conforme o processo vai se desenvolvendo, o Consultor induz o Presidente a trabalhar mais autonomamente, (Entrevistado 19).

A orientação das respostas é bastante clara no sentido que destaca esse perfil diferenciado por parte dos presidentes das Redes de Empresas. Para o entrevistado 10 na maioria das Redes sim, esse diretor/presidente tinha um perfil diferenciado, empreendedor, proativo. Para o entrevistado 12, os presidentes em muitos casos era o que estava montando a rede, ou era o mais interessado no processo.

Para o entrevistado 18, em cada rede, havia cerca de 30, 40% dos integrantes com maior capacidade em relação ao outro. Quanto mais madura a rede, terá maior abrangência dessa porcentagem. Mas sempre havia um grupo menor de empresas com essa capacidade de liderar, com maior capacidade de lidar com a comunicação. Na visão do entrevistado 16, normalmente, o presidente era escolhido por ter um perfil mais dinâmico: uma pessoa mais metida, com melhor visão. Para o entrevistado 16, os outros membros da Rede achavam que o presidente ia resolver tudo pra eles. Era difícil fazer com que os associados ajudassem o presidente, o qual não ganhava nada pra isso e buscava o melhor pra rede.

Incutido no propósito de responder o problema de pesquisa da presente tese, questionou-se aos ex-consultores quais eram na opinião deles os principais fatores que fizeram com que algumas Redes de Empresas se dissolvessem. Assim sendo, as falas abaixo indicam essas respostas.

As redes que se dissolveram tiveram como razão principal o fim do acompanhamento do consultor. Eles ficaram sem um norte, pessoa líder, que eles acreditavam. Esse foi um dos fatores, talvez o principal. Mas havia outros, por exemplo, as redes quando formadas foi feito de modo apressado. Não foi dado tempo para a “venda” de uma nova filosofia de gestão, de pensamento. Além disso, algumas empresas que buscavam melhorar o poder de barganha encontraram um problema tributário muito grande. As empresas negociavam em conjunto, mas as notas vinham em separado, e os fornecedores não gostavam disso. Outra questão do frete, pois tinham associados em vários municípios. Enfim, o problema tributário era a bitributação. Isso é uma desvantagem para quem via como benefício principal a compra concentrada. Para esse tipo de rede, o fator tributário foi um empecilho bastante grande. Outro fator foi que alguns associados não tiveram espírito associativo. Pra quem ingressa nesse tipo de ação, tem que pensar no benefício dos associados, e não em benefícios individuais. Isso era feito em alguns estatutos, buscando que empresas não comprem de forma individual, e sim em conjunto, pela rede. No entanto, o que os fornecedores mais faziam era isso. Por exemplo, anunciavam para empresários comprar por fora, por um preço diferenciado. E aí entra que a mentalidade dos empresários não foi trabalhada. Essa vantagem era momentânea, pois depois a rede era desfeita, e o fornecedor ia vender mais caro para todos, (Entrevistado 9).

Falta de união, de acreditar nos objetivos da Rede, falta de foco, (Entrevistado 10).

Com relação a nossa região, o que levou a dissolução foi no momento em que o convenio foi encerrado. Algumas redes tinham pouco tempo de vida, precisavam de acompanhamento...e mesmo aquelas redes que tinham 2 anos por exemplo,

precisavam de apoio. Tinha uma rede de entidades sociais (a rede ação) precisava de bastante apoio, sempre. Hoje estaria com 6 anos...os gestores eram voluntários e isso mudava muito a característica dessa rede, precisava ter acompanhamento constante. Tinha carência de conhecimento, informação...A dificuldade das redes na nossa região foi realmente o convenio não ter continuado. Tiveram outros fatores, mas não tão determinante: a vocação das pessoas pra trabalhar com cooperação é necessário. Tentávamos fazer isso, mas o tempo não permitiu: verificar quais as pessoas que não tinham perfil cooperativo de trabalhar em equipe, verificar esse associado e o convidar para se retirar. Mas o processo todo poderia ter sido maximizado se tivesse maior duração. Mas o tempo foi o aspecto fundamental, (Entrevistado 11).

Tenho a impressão que redes muito pequenas, em termos de números, em termos de empresas, de volumes de negócios, entendo que houve uma frustração de expectativa frente ao resultado esperado. Isso também relaciona-se a falta de capacidade gerencial, de articulação...as pessoas tem as vezes aquela experiência prática, mas falta capacidade gerencial. As vezes também falta de interesse, falta de vontade de viajar...além disso teve o aliciamento do vendedor/fornecedor que oferecia ao empresário as mesmas vantagens que ofertava para a rede. Mas entendo que os empresários perceberam que as expectativas de resultado, frente ao encontrado, foram frustrantes. Pensavam que teriam grandes ganhos em participar da rede. Eles não aproveitaram todo o potencial de ganho da rede, achavam que seria só a questão de compras...poderiam ter aproveitado para se capacitarem gerencialmente, compartilhamento de estratégia da rede...isso tudo foi um limitador. Se a rede não consegue crescer, e se desenvolver, não avança. Isso é desmotivador pra se manter na rede. Há sacrifício, viagens...mas resultados não são percebidos. Outros casos as pessoas até pensavam em cooperar, mas participavam muito mais pela amizade existente junto a outros empresários. Aí formavam a rede, mas não havia espírito de busca pelos resultados coletivos. Percebi um pouco disso também. Às vezes, amigos interessados na ideia forçavam outros para fazer parte da rede, (Entrevistado 12).

Algumas que eu lembro: a falta de objetivo comum. Algumas outras que os grupos se dissolveram antes mesmo da formação da rede foi por liderança negativa, falta de motivação. Não havia interesse, falta de objetivo comum. Às vezes também nesse processo, entrava um sindicato de classe, que achavam que iam perder espaço e minavam o processo. Algumas redes que percebi de prestadores de serviço, não deu certo. Seja o serviço eu for, não deu certo. No entanto, naqueles que havia a compra conjunta em escala, esses daí em geral deram certo. Eles perceberam o ganho monetário (resultado)...esses era muito mais fácil de convencer do processo de rede. Mas também houve rede que tinha um pessoal muito motivado, muito dinâmico, mas que não tinha um objetivo comum. Um exemplo foi uma rede de informática. Hoje sei que são empresários amigos, mas como rede não deu certo. As de serviço também não deram certo porque o serviço é uma coisa muito pessoal, então eles ficaram com medo de padronizar algumas coisas e perder alguns diferenciais talvez que cada empresa tinha. Não sabiam de que maneira poderiam trabalhar. O laboratório de análise clínica, por exemplo, souberam que a compra em conjunta seria muito importante. Eles ganharam muito dinheiro na compra de kits...enfim eles não entenderam o objetivo. Empresas que tinham um tamanho parecido e um objetivo comum deram certo, (Entrevistado 13).

Um dos motivos foi o fato de que, embora houvesse uma metodologia indicasse que para uma rede funcionar deveria ter um numero mínimo de participantes, houve um determinado momento que as coordenações, o local...priorizavam número de redes...isso numa conotação política. Muitas redes iniciaram sem uma “base”: alguns empresários não tinham condições financeiras de participar, ele era sozinho na empresa dele, aí complicava. Fugiu-se dos princípios que se colocavam inicialmente. Não são todos os negócios que se adaptam a esse tipo de forma de atuação, depende também do ambiente no qual a rede está inserida. Para dar certo

vai depender muito do tipo de empresa, tamanha da mesma...ah mas em tal cidade deu certo, traziam modelos da Itália...nossa realidade bem diferente. Tinha um consultor que tinha paixão por criar rede de açougues. Eu mesmo busquei empresas para participar. Aí tu chega e fala com o dono do negócio, tu fala em rede, planejamento estratégico...o cara não entende. Ele não vai comparecer na reunião...ele não sabia do que se tratava. Ele ficava maravilhado te olhando, mas não entendia bem. Havia a ideia de forçar de abrir a rede, mas não adianta, (Entrevistado 14).

A atuação do presidente e a diferença de porte das empresas, (Entrevistado 15).

Acredito que tenha sido a falta de engajamento. Por exemplo, locávamos, trazíamos palestrantes, fazíamos minicurso...mas era pra 60 pessoas e iam 28 (menos de 50%). Eles queriam participar, mas não faziam nada. Exemplo, íamos fazer uma campanha publicitária, mas ninguém se oferecia pra ir atrás de orçamento...o desvirtuamento das ideias também...empresários alegavam falta de tempo, mas havia falta de noção de gestão também. Não adiantava eles ficarem no caixa das padarias, por exemplo, e não participarem de atividades de treinamento de gestão. Eles não conseguiam se desligar das atividades de rotina pra pensar na rede. Fizemos vários cursos tentando mostrar isso, em reuniões também...mas devido as diferenças entre eles não foi possível, não desenvolveram um objetivo comum. Teve uma rede de entidades sociais, que eram reconhecidas pelo trabalho que faziam. Fizemos para buscar projetos consistentes pra conseguir verbas do governo. Essa rede buscava a elaboração conjunta de projetos...aí fazíamos as reuniões e os presidentes das empresas dessa rede iam pedir dinheiro para os demais presidentes das outras redes...aí muitas pessoas passaram a não ir mais nas reuniões. O foco foi perdido: não era pedir bola para a rede de material esportivo, comida aos supermercados...isso afastou muitos empresários, (Entrevistado 16).

A falta de convenio com as universidades, a falta de consultor. Sozinhos eles caminham até um certo ponto, depois desanda, (Entrevistado 17).

Aqui em SM acredito que foi em função da falta de continuidade do Programa. Esses programas são muito bons enquanto existem. Mas à medida que esse apoio diminuiu (sei que em Ijuí esse apoio continuou...), mas aqui o programa terminou em função dos acontecimentos com a FATEC, aí não fui mais procurada...Acredito que tenha sido uma falta de responsabilidade, porque tu oferece a essas pessoas uma esperança, concretiza isso e depois retira esse apoio. Acredito que tenha sido retirada em um momento em que as empresas não estavam em condições de andar sozinhas. Muitas vezes os consultores estavam numa saia justa: por mais que eu fosse consultora em economia, deveria atuar conforme a cartilha do SEDAI. Não havia espaço para se utilizar da criatividade do consultor. Isso porque também não havia a certeza de que uma nova forma de pensar iria dar certo. Tentávamos não sair das diretrizes do Programa. Foi uma falta de responsabilidade do SEDAI. Essa iniciativa continuou em alguns municípios, mas porque fechou em alguns? Não deveria ter acontecido. Deveriam ter buscado outra forma de pagamento pela UFSM, por exemplo. Constitui-se dinheiro público, recursos do INSS, que segundo o SEDAI, eram para pequenas e médias empresas. Mas tudo isso acabou de uma hora para outra. Esse dinheiro poderia ter sido melhor alocado na continuidade. O programa teve duração curta demais, e uma retirada muito brusca. Deveriam ter retirado talvez de forma paulatina os consultores junto às redes formadas. Simplesmente os consultores não frequentavam mais as reuniões e deu....tu incentivou simplesmente, e depois apagou o “fogo”, (Entrevistado 18).

Em minha opinião o fator determinante é o negócio proposto para a Rede, se o Consultor não consegue criar um atrativo logo na constituição da Rede pode perder

o grupo. Poderíamos definir como atrativos as compras em conjunto, vendas em conjunto, busca de recursos para projetos, ganhos com publicidade em conjunto, aumento de representatividade política ou até mesmo empresarial ou até mesmo o próprio aprendizado e troca de informações, mas para as Redes que já passaram pelo processo de constituição, o maior fator de sucesso é a visão do grupo, onde se quer chegar, e para isso torna-se importante o Planejamento, (Entrevistado 19).

Os principais fatores que levam as Redes a se dissolverem são bastante amplos para os respondentes. Contudo, a maior convergência se dá no falta de continuidade do Programa e também a falta de acompanhamento do consultor em um momento mais recente da Rede.

Para o entrevistado 9, as redes que se dissolveram tiveram como razão principal o fim do acompanhamento do consultor. Eles ficaram sem um norte, pessoa líder, que eles acreditavam. Esse foi um dos fatores, talvez o principal. Para o entrevistado 19, o fator determinante é o negócio proposto para a Rede, se o Consultor não consegue criar um atrativo logo na constituição da Rede pode perder o grupo.

Para o entrevistado 1, havia outros, por exemplo, as redes quando formadas foi feito de modo apressado. Não foi dado tempo para a “venda” de uma nova filosofia de gestão, de pensamento. Segundo o entrevistado 1, outro fator foi que alguns associados não tiveram o espírito associativo. Ou seja, uma cultura de gestão cooperativa como vislumbrava o ex-governador 8 durante o seu governo.

Ainda para o entrevistado 1, além disso, algumas empresas que buscavam melhorar o poder de barganha encontraram um problema tributário muito grande. As empresas negociavam em conjunto, mas as notas vinham em separado, e os fornecedores não gostavam disso. Outra questão do frete, pois tinham associados em vários municípios. Enfim, o problema tributário era a bitributação. Isso é uma desvantagem para quem via como benefício principal a compra concentrada.

A falta de convenio com as universidades, a falta de consultor. Sozinhos eles caminham até um ponto, depois tende a não dar mais certo foi o fator destacado pelo entrevistado 17. Para o entrevistado 18, em Santa Maria acredito que foi em função da falta de continuidade do Programa. Para ela, esses programas são muito bons enquanto existem. A mesma acredita que tenha sido uma falta de responsabilidade, pois se oferece a essas pessoas uma esperança, concretiza isso e depois retira esse apoio, representando um momento em que as empresas não estavam em condições de andar sozinhas.

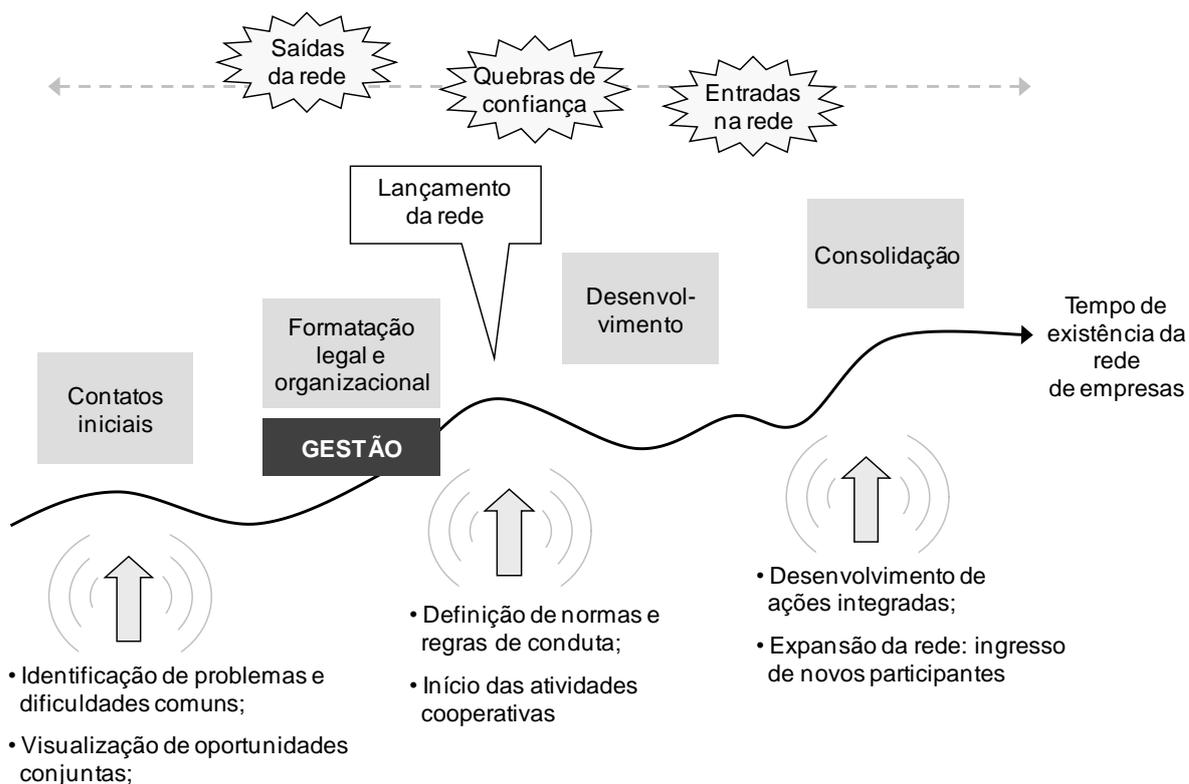
Corroborando com a discussão estabelecida Wegner (2011) aponta a partir da Figura 18 as etapas de estabelecimento de uma Rede de Empresa. Tal Figura representa as etapas gerais de formação de uma rede interorganizacional: as etapas anteriores ao lançamento da

rede recebem um acompanhamento mais intensivo por parte do agente externo (quando envolvido), em especial no convite aos interessados em aderir ao projeto, na formalização jurídica do grupo e na elaboração de planos estratégicos. Após o lançamento da rede, os integrantes são estimulados a desenvolver as atividades com maior independência do agente externo, embora este possa continuar assessorando a rede em atividades de organização, planejamento e expansão, (WEGNER, 2011).

Compreender que as redes passam por etapas distintas no processo de formação e desenvolvimento implica em reconhecer que as expectativas dos participantes em relação ao que a rede pode lhes proporcionar também tende a ser diferente com o passar do tempo. Isto é, um empresário participante de uma rede em estágio inicial de constituição não espera resultados idênticos a outro empresário cuja rede esteja consolidada no mercado. É natural que a exigência deste último, em termos de benefícios que a rede pode proporcionar, seja maior do que o primeiro, (WEGNER, 2011).

Além disso, dentro da mesma rede pode haver empresas com tempos diferentes de participação e, portanto, com diferentes expectativas e objetivos. Segundo Ebers e Grandori (1999), é justamente a falta de compreensão da evolução dinâmica das redes interorganizacionais que faz com que os resultados dos relacionamentos em rede não sejam bem compreendidos.

Figura 18 Formação e dinâmica das redes interorganizacionais



Fonte: Wegner (2011)

Aliado ao que vem sendo apresentado pelos entrevistados, o respondente 14 indica que um dos motivos foi o fato de que, embora houvesse uma metodologia indicasse que para uma rede funcionar deveria ter um número mínimo de participantes, houve um determinado momento que as coordenações, o local, priorizavam número de redes e isso numa conotação política. Muitas redes iniciaram sem uma “base”: alguns empresários não tinham condições financeiras de participar, ele era sozinho na empresa dele, aí complicava. Fugiu-se dos princípios que se colocavam inicialmente.

Para o entrevistado 15 foi à atuação do presidente e a diferença de porte das empresas. Aliado a isso, para o entrevistado 16 foi em decorrência da falta de engajamento. Coloca o exemplo de que se traziam palestrantes, era oportunizado a realização de mini-curso para 60 pessoas e iam 28 (menos de 50%). Para o entrevistado 15, eles queriam participar, mas não faziam nada. Para o referido entrevistado, os empresários alegavam falta de tempo, mas havia falta de noção de gestão também.

Ao serem interpelados sobre quais eram os principais *stakeholders* das Redes que você supervisionava e se eles eram os mesmos das empresas individuais dos membros das Redes de Empresa, os respondentes indicaram as seguintes respostas:

Os associados, diretores da rede. Mas os *stakeholders* dependiam do setor. Os principais eram os colegas, coordenadores da IES, do SEDAI, e integrantes das redes...eventualmente os associados tinham contato com o pessoal do SEDAI. Os empresários tinham contato com o pessoal do SEDAI em encontros semestrais, quando tinham muito interesse. O encontro com fornecedores era muito esporádico. Às vezes, em algumas reuniões havia espaço para o fornecedor vender para a rede. A relação da presidência com *stakeholder* era uma relação boa, sem problemas. Não vejo problema com a coordenação. Talvez pessoalmente não eram “amigos”, mas nada que comprometesse o laço profissional, (Entrevistado 9).

Fornecedores, (Entrevistado 10).

Num primeiro momento sim, os stakeholders eram os mesmos, até porque não poderiam mudar sua interface com a sociedade. Mas depois que a rede tinha uma vida útil, seus stakeholders aumentavam, elas ampliavam a sua atuação, surgiam novos atores...uma rede de imóveis de São Borja começou a pensar em exportar...mudou o conjunto de atores com os quais eles passaram a se relacionar, pois algumas cresceram bastante, (Entrevistado 11).

Os principais *stakeholders* eram os fornecedores. Certamente, pois eram muitas redes de comércio, e alguns fornecedores da indústria...na época também se discutia, por exemplo, de redes (Unimetal) que uniam suas empresas pra atender a um cliente...uma empresa de acabamentos por exemplo, unia os empresários pra atender a demanda da construção de um prédio. Sozinho esse empresário não teria condições de atender. Então assim, os clientes também eram um dos principais stakeholders. Isso variava de acordo com as características da rede. Era de acordo com o mercado de atuação da rede. A relação da presidência percebia como sendo de um modo tranquilo, que buscava o melhor para a rede. Era ele quem buscava os benefícios para a rede, na barganha junto aos fornecedores. No entanto, se o coletivo não vai bem, o individual não vai bem, (Entrevistado 12).

Sim, em geral era o que acontecia (eram os mesmos stakeholders). Por exemplo, as redes iam buscar fornecedores...e esses se interessavam muito mais. No início eles procuravam boicotar a rede, mas depois entenderam o processo. Há um tempo, por exemplo, ainda durante o programa redes de cooperação, soube de um fornecedor que tentou minar o processo. Fornecedor faz isso, ele procura minar o processo. Por exemplo, no setor de ferro, alumínio. Por exemplo, o Gerdau, um monopólio, ele tem distribuidores no estado, e eles tentaram minar o processo porque sabiam que ao vender pra rede iriam perder no valor unitário...(embora sabiam que iam perder em escala). Mas chegava um ponto que sabia que não teria como vender. Ai se aproximavam da rede. Enfim, tinha muito isso: grandes fornecedores tentavam minar o processo. Muitos com atitudes antiéticas: chegavam no líder do grupo e ofereciam um preço inferior aos outros. Faziam esse tipo de jogada, pra minar o processo, (Entrevistado 13).

Consultores e em parte os fornecedores, pois havia rede muito pequenas que foram abertas e mal conseguiam fazer comércio conjunto. As redes também não incorporavam a camisa que a SEDAI lhes impunha de certa forma. As redes também compotas por microempresas (ponto de vista econômico, porte). Tentavam fazer compra junto, ai barravam no problema da tributação, que embora o governo tenha prometido nunca resolveu. As escolinhas compravam serviços, junto a um professor de dança, por exemplo. Então eram reuniões pra acertar essas pequenas coisas...isso não vale a pena. Os consultores sim que eram relevantes para as redes, na minha opinião. Eles se sentiam bem quando estavam nas reuniões, os consultores davam opiniões. Fizemos reuniões dentro das empresas, para os empresários conhecerem a

empresa do outro. As reuniões eram itinerantes. No caso das redes de empresas pequenas não vi ganho. Tínhamos reuniões em Bagé, SM, Ijuí, (Entrevistado 14).

Sim, havia os encontros de redes, alguns estaduais. Nessas ocasiões o projeto pagava o ônibus pra eles terem contato com o pessoal da SEDAI, de outras redes...mas pareciam alunos de graduação...iam lá fazer festa, havia pouco networking. Na época também criamos uma parceria boa com o SEBRAE. A nossa região foi à única que não brigava com as redes. O diretor do SEBRAE daqui era nosso aluno na pós-graduação. Na rede de móveis, por exemplo, tínhamos uma pareceria: um consultor do SEBRAE e um nosso, da SEDAI. Isso rendeu frutos para a rede. Nos encontros falavam mal do SEBRAE, porque essa instituição ia atrás das redes, no lugar dos consultores da SEDAI, do programa redes de cooperação. Os consultores eram cobrados pela coordenação estadual, não era uma coisa solta. Tínhamos que supervisionar a rede, os associados...éramos cobrados demais...no fim a rede não estava tão madura para o lançamento...era uma política pública que queria resultado pra expor nas campanhas. Cobravam que as redes fossem lançadas para o público, mas não adiantava. Era bem difícil. Não tinha contato com fornecedores, compradores...esse papel era do presidente. Sempre mantivemos uma posição totalmente ética, nunca participamos de qualquer negociação, (Entrevistado 16).

Muito diversos, clientes, funcionários, fornecedores, consultores, setor público, governos, familiares, etc... Nem sempre são os mesmos, (Entrevistado 17).

Lancei redes de pneus e acessórios, rede de som automotivo (Rede play), de agropecuária e uma rede de vestuário em Santana do Livramento. Fui responsável por todas elas, desde o início. Tínhamos a liberdade de imaginar em que setor poderíamos prospectar e formar redes. Por exemplo, a rede de pneus tinham 19 empresas. No início eles compravam rede de pneus, e depois compravam juntos um “container”, digamos. Dessas 4 redes, a única que se extinguiu foi a de agropecuárias, pois sabíamos que era a rede mais difícil de trabalhar. Já havia um histórico de redes dessa área que não tinham dado certo, (Entrevistado 18).

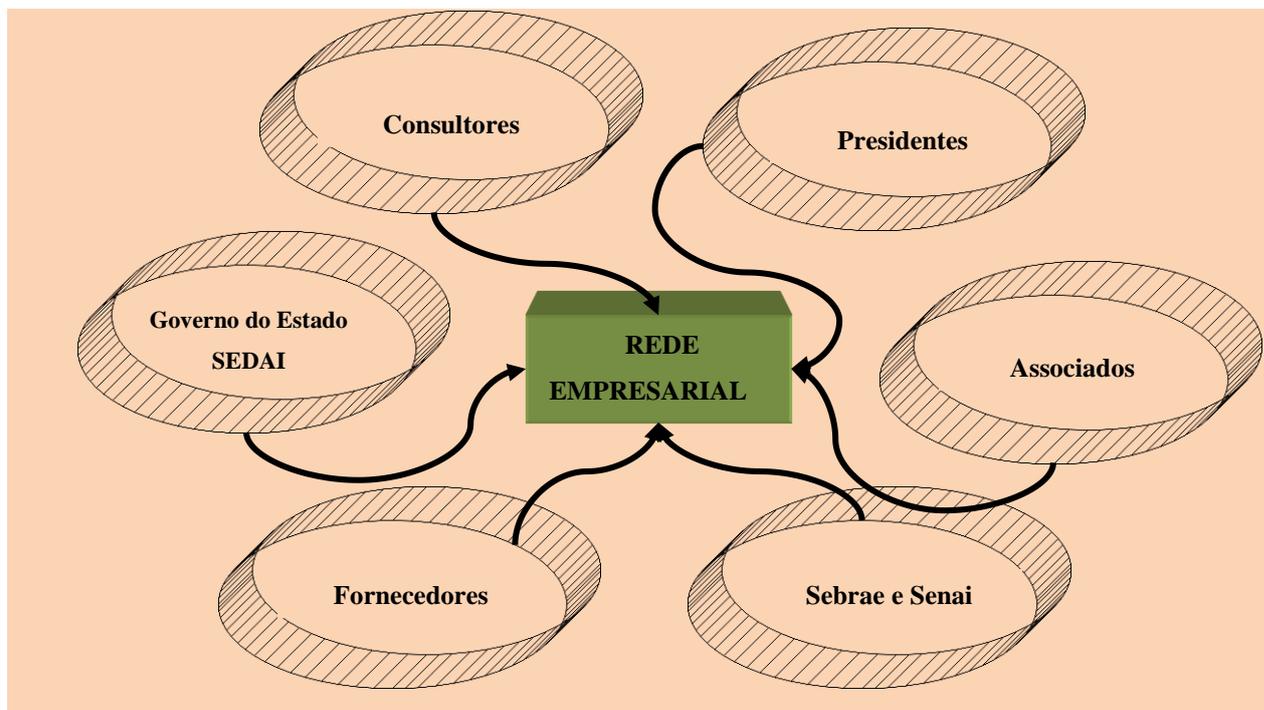
Entendo que o negócio da Rede não deve ser idêntico ao negócio da empresa associada. Partindo-se do princípio que a Rede fomenta oportunidades e poder de mercado, o negócio deve ser o benefício que se pretende negociando em Rede, como, por exemplo, as redes de supermercados, onde o negócio do supermercado é a comercialização de produtos, e o negócio da Rede é negociação em conjunto e publicidade em conjunto. Em resumo o benefício pretendido torna-se o negócio da Rede. Nas Redes que eu atendia esta definição sempre era mantida para que os associados sempre tivessem em mente qual o objetivo de terem criado a Rede, simplifica a diferenciação entre empresa associada com objetivo de lucratividade (atividade fim) e Rede (atividade meio, fomentadora de negócios) com o objetivo de gerar lucratividade para o associado, (Entrevistado 19).

Para os entrevistados acima, quase que na plenitude das respostas, as Redes de Empresas tinham os mesmos *stakeholders* que as empresas que compunham a Rede. Entretanto, para a entrevistada 17, eram muitos, diversos, sendo os principais os clientes, funcionários, fornecedores, consultores, setor público, governos, familiares, etc... e que nem sempre eram os mesmos das empresas componentes das Redes.

No que se aos principais *stakeholders* eles destacaram o governo do RS em decorrência do Programa Redes de Cooperação e dos consultores que atendiam as redes e

também os fornecedores das Redes. O fato dos fornecedores ancora-se na busca por um poder de barganha por parte das empresas que fazem parte das Redes. Foram os mais citados pelos ex-consultores. A Figura 19 abaixo indica os referidos *stakeholders*.

Figura 19 Rede Empresarial baseada no modelo de *stakeholders*



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Donaldson e Preston, (1995) e com base nos ex-consultores das Redes.

De maneira similar sob o ponto de vista teórico, mas com diferenças no campo empírico, para Peters e Austin (1995) que realizaram um trabalho empírico em JIT (*just in time*), consideraram os *stakeholders* como sendo os empregados, gestores, consumidores, proprietários, comunidade e outras partes envolvidas. As conclusões desse estudo afirmam que o processo de JIT possui diversas vantagens de cunho econômico se analisado através do prisma da teoria dos *stakeholders*, ou seja, dando importância a todos os atores do processo.

Aderente ao que vem sendo discutido questiona-se abaixo se esses *stakeholders* perdem com a formação da Rede. Dessa maneira, as respostas abaixo sustentam o presente questionamento.

Acredito que as menores empresas tiveram problemas com a dissolução da rede. Para as empresas pequenas, o desconto tido na compra em rede foi proporcionalmente muito maior ao que as grandes empresas tiveram ao formarem redes. A dissolução das redes prejudicou bastante as pequenas empresas. Algumas redes quebraram, outras deram certo. As redes que talvez não deram certo, por exemplo, papelaria. Isso porque era uma miudeza, compravam pouco, a vantagem é

pequena, às vezes era uma dona de casa que resolveu abrir o seu negócio...ela não tinha nem dinheiro para ir nas reuniões. Já as grandes empresas deram certo, (Entrevistado 9).

Não, (Entrevistado 10).

Sim, todo *stakeholder* ganha com a formação da rede, independente do tamanho dela...todos ganham com a sua formação, porque a perde está se fortalecendo, tomando decisões importantes pra sua corporação. Quem acha que não está crescendo, não tem noção exata do que é uma rede de cooperação. Era muito mais fácil, por exemplo, para os fornecedores trabalhar com a rede do que com cada empresa de forma individual. Num primeiro momento talvez isso não parecesse, mas depois ficou nítido, (Entrevistado 11).

Tenho a impressão que o fornecedor, por exemplo, acaba não perdendo muito, visto que de alguma forma ele vai vender da mesma forma, em mesmo volume possivelmente (as empresas vão seguir comprando). Já se fosse com redes maiores, com maior estrutura...possivelmente algum fornecedor, ou então um comprador teria prejuízo. Vejo o maior problema social: falta de qualificação dos membros, as empresas poderiam ter tido um desenvolvimento mais competitivo, poderiam talvez gerar mais empregos. Isso também dizendo que a rede deslanchasse: tornar-se uma rede sustentável, com investimentos, com participação dos membros...isso traria maior qualificação profissional para os próprios participantes. Nisso o estado falhou: tinham metas de formação, mas muito pouco sobre qualificação, (Entrevistado 12).

Eu acho que não, porque as empresas se fortaleceram. Por exemplo, a Unimetal, são 7 empresas pequenas...começaram só nas serralherias, hoje eles trabalham com alumínio e perfil de ferro de chapa de aço, além de ter uma terceira empresa de construção civil. Pelo fortalecimento da rede, eles acabaram ganhando, e os fornecedores também...pois a escala aumentou, (Entrevistado 13).

No caso das redes que acompanhei os *stakeholders* não perderiam muito por tratarem-se de redes muito pequenas, sem grande expressão, volume de compras.... Agora, caso redes que deram certo (Redemac que tem lojas em todo estado) vierem a fechar, sim vai prejudicar clientes, fornecedores...pois são bem fortes, (Entrevistado 14).

Acho que ninguém perdeu com a formação das redes. Era uma relação de ganha-ganha. Todas as ações deveriam ser direcionadas para que todos ganhassem, esse era o coração do programa. Se tu ganhasse na compra, tu deveria repassar...esse era o objetivo. Nunca vimos algo de diferente...nunca vimos atitudes oportunismo. Isso nunca teve. Tanto que nós colocávamos nas palestras que era uma questão de sobrevivência: vou participar da rede pra me manter no mercado de forma competitiva. A economia na época não era tão aquecida como é hoje, (Entrevistado 16).

Não. Eles ganham, com cooperação sempre se ganha, (Entrevistado 17).

Acredito que não. Os fornecedores não perderam. Existe um dinamismo: algumas fecham, outras abrem. Não há perda de demanda. Acredito que a maior perda foi para as redes. A rede é uma forma superior de organização das empresas, por meio da união eles têm força maior sob o ponto de vista da competição, é óbvio que é uma coisa positiva. Desse modo, quem perde são elas. Principalmente as menores, pois sempre parte-se do princípio da heterogeneidade. As redes maiores não fecharam

pelo desaparecimento dos consultores, por exemplo, e elas também aprenderam um pouco. Tudo o que foi feito foi proveitoso, com certeza. Algumas fecharam, mas tem várias abertas ainda. Reafirmo, minha grande crítica foi com relação a retirada de “soco” da verba pública destinada ao projeto. Não que isso deva acontecer sempre, mas deveríamos ter acompanhado as empresas até a rede encontrar-se mais madura para caminhar sozinha. O ideal é fomentar um pouco, e depois ir em busca de formação de novas redes. Não seria um paternalismo, e sim como uma forma desenvolvimentista. Depois de um tempo de atuação dos consultores, as redes vão saber analisar melhor o mercado, as barreiras ao desenvolvimento, (Entrevistado 18).

Acho que isso é o que pode definir o sucesso ou o fracasso da Rede, e sua diferença entre qualquer outro tipo de associação. A identidade da empresa sempre deve ser mantida, pelo menos até a fase de maturidade da Rede, por exemplo, em um grupo de lojas, a partir do momento em que a Rede estiver totalmente organizada e cumprindo com seus objetivos, as lojas associadas teriam benefícios utilizando apenas a marca da Rede, mantem o poder de decisão de cada associado, mas para o cliente é um único grupo de lojas, (Entrevistado 19).

As respostas dos ex-consultores vão todas no sentido de que nenhum *stakeholder* perde com a formação da Rede. Entretanto, partes dos respondentes destacam que isso acontece em decorrência de que as empresas que fazem parte das Redes em sua maioria são micro, pequenas e médias. Assim sendo, o volume de compra não é elevado.

Para o entrevistado 1, as menores empresas tiveram problemas com a dissolução da rede. Para as empresas pequenas, o desconto tido na compra em rede foi proporcionalmente muito maior ao que as grandes empresas tiveram ao formarem redes. A dissolução das redes prejudicou bastante as pequenas empresas. Algumas redes quebraram, outras deram certo.

Com vistas a compreender como era conduzida pelo Programa Redes de Cooperação a eleição do presidente da Rede, analisa-se abaixo as falas dos entrevistados.

Na formalização da rede, em reuniões antes, era feita a eleição, pois quando se fazia o estatuto já tinha sido definido o presidente. A primeira eleição feita era para presidente e demais cargos...isso era feito pelo consultor. Mas como o espírito do programa redes de cooperação era de que todos participassem do processo. O espírito era não ter dono, e sim cada um assumir uma parte. Diferentemente do que acontece em alguns casos de redes particulares, com donos...mas o programa era voltado para que todos tivessem direitos e obrigações, (Entrevistado 9).

Primeiramente, era questionado a todos os associados se alguém se prontificava espontaneamente para o cargo e a partir era feita a votação. Caso contrário, cada associado fazia um voto secreto e após era aberto as indicações para o cargo e posterior votação, (Entrevistado 10).

Primeiro era apresentado o perfil de cada ator: presidente, secretário...dava-se um tempo para as pessoas internalizarem esse perfil, e depois fazia-se a escolha. normalmente o grupo achava que o presidente tinha que ser o fulano, o grupo identificava quem seria o presidente da rede. Ai fazia-se a votação, secreta ou por aclamação...havia o processo de identificação e eleição. O processo era formalizado.

Era legítimo, eram atos solenes, constavam em ata...era feita a publicidade dessa ata para formalizar o processo, (Entrevistado 11).

As eleições eram de ano a ano, e depois poderiam ficar mais 2 anos, (Entrevistado 12).

A eleição era feita conforme o regimento que previa os processos legais: eleição, votação...mas em geral, nas primeiras, não lembro de nenhuma que tenha tido duas chapas. Todas tiveram aclamação, porque as pessoas percebiam o líder e acabava naturalmente a pessoa se tornando o presidente. Mas os grupos também eram pequenos, tinha o presidente, vice, secretário e tesoureiro...não havia dificuldade com relação a isso, principalmente no início. Fazíamos de acordo com o estatuto, havia uma ATA, mesmo que por aclamação, pra ficar registrado, bem claro, (Entrevistado 13).

Tínhamos a recomendação pra seguir determinado padrão. Mas na 1ª semana nós já tínhamos em mente o presidente, quem já mobilizou as empresas...inclusive havia um problema de troca de presidente e diretoria. Alguns cargos se tornavam de certa forma vitalícia. Embora houvesse nos documentos a ideia da mudança...mas era difícil na prática. Normalmente era o cara que tinha mais amizade, que tinha mais amigos, iniciou o processo, (Entrevistado 14).

Consultor fazia a eleição e procurava influenciar a decisão dos empresários para que a pessoa mais organizada, comprometida e integradora fosse eleita, (Entrevistado 15).

Não intervínhamos no processo. Nós organizávamos, mas não dávamos indicação de nomes. Os empresários que indicavam. Nós conduzíamos o processo. A partir de que tivesse um presidente eleito, era ele quem conduzia as reuniões...os consultores faziam a ATA as vezes...que ficava ajudando. Isso tudo sob a orientação do programa redes de cooperação. Nós de SM tínhamos uma ética mais crítica que a de orientação do programa. Tentávamos nos colocar numa posição de respeito, sem denegrir o nome da USM, dos professores. Soubemos que em outras regiões não levavam tão a sério esse processo todo de consultor como nós levávamos aqui , (Entrevistado 16).

Conforme o estatuto da rede, (Entrevistado 17).

As eleições eram feitas de uma forma bem democrática: marcava-se uma data para a eleição. Às vezes eram fechadas, às vezes tinha o voto secreto...quem decidia isso eram os empresários. Todos os integrantes votavam. Em geral não havia opiniões contrárias em relação a isso. Esse processo era bem aceito pelos empresários, pois todos eles estavam em busca de benefícios comuns. Tinha uma rede aqui em SM que eram de associações beneficentes, uma forma um pouco diferente, mas bastante interessante, (Entrevistado 18).

A eleição do primeiro presidente é realizada por votação na fase de formatação jurídica da Rede, pois durante a fase de reuniões de constituição, o Consultor sempre motiva a participação dos associados nas discussões e na definição dos objetivos da Rede, e durante este período algumas pessoas se sobressaem no grupo, e uma destas pessoas será o Presidente. Nas reeleições da Diretoria, o processo é mais democrático e encarado com mais seriedade pelos associados, pois a Rede já fomenta negócios, (Entrevistado 19).

Nesse questionamento os entrevistados convergiram em suas respostas. Apontam que o processo seguia o estatuto da Rede. Para o entrevistado 16, não havia intervenção no processo. Os consultores organizavam o processo, mas não davam indicações de nomes, pois eram os empresários que indicavam.

Entretanto, o entrevistado 14 revela que eles tinham a recomendação para seguir determinado padrão, mas na 1ª semana nós já tínhamos em mente o presidente, quem já mobilizou as empresas. Inclusive segundo o entrevistado 14 havia um problema de troca de presidente e diretoria. Alguns cargos se tornavam de certa forma vitalícia. Embora houvesse nos documentos a ideia da mudança, mas na prática isso se revelava difícil na prática.

Buscando identificar se existiam processos assimétricos (benefícios, poder e informação) entre os membros das redes que se dissolveram, os atores se posicionaram nas falas abaixo.

Lógico, sempre quando uma rede é dissolvida, é porque alguma empresa viu uma vantagem melhor em ir para outra rede, ou viu vantagem em sair da rede, (Entrevistado 9).

Sim, (Entrevistado 10).

Pode ser que tenha havido, pois em um determinado momento, talvez por falta de orientação, um planejamento estratégico mais estruturado, uma consultoria mais consolidada, talvez em algum determinado momento possa ter havido algum processo assimétrico, Pois se via às vezes divergências de interesses às vezes, (Entrevistado 11).

Sempre, quem acabava fazendo a negociação nas compras, por exemplo, era o presidente, e ele tinha uma certa comissão. Mas ele era o que estava mais envolvido no processo todo. Mas ele tinha que cuidar da sua empresa também. Sob o ponto de vista filosófico, psicológico o empresário não consegue separar o coletivo do individual, e ele pensa muito mais no individual...e nada rede, se o coletivo vai mal, o individual também vai mal. Todos deveriam usufruir dos benefícios da rede, pois se isso não acontece, não dá certo. Na época não se fez pesquisa pra se observar isso, (Entrevistado 12).

Tinha, mas algumas redes que se consolidaram, o integrante socializava a informação que tinha junto ao grupo. Então isso cria um vínculo, gera confiança. Tiveram duas redes que foi marcante. Tiveram dois casos: a rede de serralheria e a de laboratórios. Deram certo porque socializavam a informação. Embora tenham tido fornecedores tentando minar o processo, deu certo. Algumas que nem chegaram a se formaliza não deram certo, pois não tinham objetivo comum, viram que tinha alguém minando o grupo...depois de uns 3 anos veio outro grupo e formaram uma rede, e o grupo inicial acabou dissolvendo a própria rede, (Entrevistado 13).

Não percebi não, nas redes que eu fiquei de responsável, (Entrevistado 14).

Sim, (Entrevistado 15).

Havia conflitos sim, principalmente na rede de material de construção, visto que os vendedores viam que iam perder o poder que tinham antes, eles tentavam minar o processo de formação da rede. O presidente negociava no coletivo, aí o vendedor buscava um integrante e tentava fazer o mesmo preço que faria para a rede. Mas quando isso aconteceu o associado trazia a informação para a reunião e expunha aos colegas. Isso era um processo comum dos vendedores. Os fornecedores sabiam que as redes eram positivas pra eles, pois haveria uma compra grande, concentração...mas os vendedores e intermediários, eram eles que tentavam minar o processo de rede, (Entrevistado 16).

Não. Faltou “cola”. Esta cola eram as universidades, (Entrevistado 17).

Não, de jeito nenhum. Isso não existiu devido: as reuniões semanais eram gerais, nas quais os problemas eram expostos...o que acontecia na verdade era um verdadeiro aprendizado...cada problema que antevinha, já em conjunto se pensava numa solução. As informações ficavam de aprendizado constante para futuros problemas enfrentados. Ninguém guardava nenhuma informação nesse sentido. Empresários contavam de suas experiências e isso era compartilhado entre todos da rede, (Entrevistado 18).

Existia sim, porem com menor intensidade e com objetivos diferentes dos propostos na constituição da Rede. Este tipo de comunicação acaba por fragmentar os objetivos e causar o desinteresse dos associados, (Entrevistado 19).

Diante do que lhes fora perguntado, dos 11 entrevistados apenas 4 indicaram não haver esse tipo de assimetria no âmbito da Rede. Para o entrevistado 13, tinha, mas algumas redes que se consolidaram, o integrante socializava a informação que tinham junto ao grupo. Então isso criava um vínculo, gerava confiança nos participantes. O entrevistado 13 destaca ainda que embora tenham tido fornecedores tentando minar o processo, elas deram certo. Algumas que nem chegaram a se formalizar não deram certo, pois não tinham objetivos comuns, viram que tinha alguém minando o grupo.

Os demais indicaram que esses processos existiam sim nas Redes. Nessa mesma linha de análise, o entrevistado 16 aponta que havia conflitos, principalmente na rede de material de construção, visto que os vendedores viam que iam perder o poder que tinham antes, eles tentavam minar o processo de formação da rede. Entretanto, ao se analisar todo o espectro esse ponto é demasiadamente ínfimo. Não obstante, o entrevistado 19 ancora as suas contribuições ao afirmar que esses processos existiam sim, porem com menor intensidade e com objetivos diferentes dos propostos na constituição da Rede. Este tipo de comunicação acaba por fragmentar os objetivos e causar o desinteresse dos associados.

Quando questionados se você acredita que as informações, oportunidades de mercado eram repassadas para todos os membros de maneira singular para todos os membros da Rede, os respondentes indicaram as seguintes respostas:

Em toda reunião que participei, as informações eram passadas para todos os associados. Era também feita uma ata de toda reunião e era passada para todos os integrantes, isto é, eles tinham acesso a todas as informações. As redes que não deram certo era porque não havia confiança, (Entrevistado 9)

Com certeza, (Entrevistado 10).

Até o momento em que eu e os demais consultores acompanhamos, notávamos que as informações eram totalmente socializadas. As informações eram colocadas com clareza nas reuniões...as informações eram claras, passadas de forma horizontal, sem privilégios, (Entrevistado 11).

Tinha muito essa questão. Tinha o sindicato do setor. Lembro de uma reunião em que foi o presidente foi e passou a informação a todos os membros, (Entrevistado 13).

Circulavam muito boatos. Esse tipo de coisa acontece, embora não tenha percebido. Sabíamos que havia casos de redes criadas pelo Programa que tinham isso, (Entrevistado 14).

Na rede que se dissolveu não, (Entrevistado 15).

Não temos conhecimento de que alguém realmente comprou por fora. Nunca observamos se alguém ficou com a informação pra si. Embora eles não eram engajados, eles tinham uma noção ética. Até porque a rede era formada por pessoas que eles mesmos consideravam parceiros. Desde o início da sensibilização da rede, íamos até um empresário importante, e perguntávamos pra ele quem ele gostaria que também participasse da rede. Então o cara que tinha fama de sem-vergonha no meio, ele nem era convidado a participar da rede. Sabíamos que se colocássemos uma batata podre no grupo, ia estragar tudo. Por isso, a situação de conflito era resolvida entre eles, não havia situações de malandragem, (Entrevistado 16).

Sim, os consultores se encarregavam de cuidar isto, (Entrevistado 17).

Sempre em reuniões...quando vinha alguma pergunta fora das reuniões, ela era respondida e socializada na próxima reunião, por exemplo, (Entrevistado 18).

Nas Redes menos organizadas ou ainda em fase inicial de negociações, normalmente eram repassadas as informações nas reuniões, e em alguns momentos por e-mail, porem nas Redes mais estruturadas, estas informações eram gerenciadas por um(a) secretário(a) que faz a comunicação com os associados. Em resumo a informação é repassada a todos porem nem todos os associados dão a importância devida, (Entrevistado 19).

Frente ao questionamento, é possível dizer que apenas 2 dos ex-consultores entrevistados apontaram que essa informação não era repassada de maneira igual a todos os membros. Especificamente, o entrevistado 14 afirma que circulavam muito boatos. Que esse tipo de coisa acontecia, embora não tenha percebido nada enquanto acompanhava as Redes que assessorava. Contudo, sabiam que havia casos de Redes criadas pelo Programa Redes de Cooperação que isso acontecia. Para o entrevistado 15, na Rede que se dissolveu, esse processo não acontecia.

Ainda, o entrevistado 19 indica que nas Redes menos organizadas ou ainda em fase inicial de negociações, normalmente eram repassadas as informações nas reuniões, e em alguns momentos por e-mail, porém nas Redes mais estruturadas, estas informações eram gerenciadas por um(a) secretário(a) que faz a comunicação com os associados. Em resumo a informação é repassada a todos porém nem todos os associados dão a importância devida.

Buscando qualificar o entendimento sobre a relação da diretoria da Rede com os *stakeholders* o questionamento a seguir era pautado da seguinte questão: como você percebia a relação da presidência, bem como da diretoria com os principais *Stakeholders* das Redes?

Sim, (Entrevistado 10).

Talvez a nossa região tenha sido a primeira que fazia reunião com todos os presidentes, discutíamos quem era os stakeholders, por exemplo. Havia o Dia do Carinho, em que ajudávamos a rede AÇÃO. Os stakeholders tinham interesse em comunicar com a rede...desde a prefeitura, a IES, outros órgãos, mas a diretoria estava preparada pra levar seu problemas e desafios pra essas partes interessadas. Essas reuniões eram muito produtivas: eram criados processos, um ajudava o outro, o processo era muito afinado, (Entrevistado 11).

Em geral boa. Pude perceber que era bom. Até nos finais de ano, algumas redes faziam festa de encerramento, aí os fornecedores davam patrocínio...casos em que os fornecedores faziam o churrasco inclusive...em geral, um bom relacionamento. Além disso, os presidentes com o grupo sempre levava a informação ao grupo. Uma rede conseguiu fazer cursos de final de semana com o SENAC, pra todos os funcionários...deve ter até hoje. As empresas pagavam tudo, os funcionários se qualificavam...essas redes acabaram se consolidando, (Entrevistado 13).

Um relação tranquila, sem problemas, (Entrevistado 14).

Sempre buscando a conciliação. Na rede que se dissolveu era mais autoritária, (Entrevistado 15).

Os nossos coordenadores trabalhavam direto conosco. Não ficavam sentados na cadeira esperando e falando o que deveria ser feito. Eles trabalhavam diretamente conosco, e recebia o mesmo valor que nós. Não havia essa relação de poder dentro do grupo de consultores. Não havia diferenciação do presidente também com o grupo, e a relação era normal, tranquila. Do presidente com os fornecedores, eram

eles que entravam em contato..o consultor ficava fora desse processo. Havia contato também dos diretores das redes com POA, com redes do RS nos encontros...uma relação sem intrigas, (Entrevistado 16).

Sim, isto é natural e importante, (Entrevistado 17).

Não vi nada disso não, sem informações que favoreciam um que outro. As vezes o integrante sai da rede, isso acontece, pois ele não percebe nenhum benefício na participação, (Entrevistado 18).

Normalmente a Diretoria da Rede é formada por associados mais interessados nos benefícios da Rede, em algumas situações são as empresas mais organizadas, e em algumas outras, as empresas mais necessitadas, e normalmente a relação é bastante próxima, (Entrevistado 19).

As falas dos atores denotam para relação normal entre os presidentes/diretores com os *stakeholders*, sendo que não indicam nenhuma diferença. O entrevistado 11 aponta que a região em que ele atuava tenha sido a primeira que fazia reunião com todos os presidentes, na qual se discutia quem eram os *stakeholders*. Os *stakeholders* tinham interesse em comunicar com a Rede, desde a prefeitura, a IES, outros órgãos, mas a diretoria estava preparada para levar seus problemas e desafios pra essas partes interessadas.

Na mesma linha de análise, o entrevistado 13 indica que a relação *em geral* era boa. Segundo o mesmo entrevistado 13, até nos finais de ano, algumas Redes faziam festa de encerramento e aí os fornecedores davam patrocínio, ainda tinham casos em que os fornecedores faziam o churrasco inclusive, Dessa maneira, em geral se tinha um bom relacionamento. Além disso, o entrevistado 13 destaca que os presidentes sempre levavam a informação ao grupo. Ilustra também com um exemplo em que uma Rede conseguiu fazer cursos de final de semana com o SENAC, pra todos os funcionários. As empresas pagavam tudo, os funcionários se qualificavam, essas redes acabaram se consolidando.

Com vistas a identificar se os ex-consultores percebiam alguma atitude oportunista entre os membros da Rede e se isso efetivamente acontecia, quais seriam essas atitudes e de que maneira isso acontecia?

Lógico, sempre quando uma rede é dissolvida, é porque alguma empresa viu uma vantagem melhor em ir para outra rede, ou viu vantagem em sair da rede. Em toda reunião que participei, as informações eram passadas para todos os associados. Era também feita uma ata de toda reunião e era passada para todos os integrantes, isto é, eles tinham acesso a todas as informações. As redes que não deram certo era porque não havia confiança. Com certeza houve. Essa atitude oportunista fez com que algumas redes perdessem associados, a questão da desunião...os fornecedores trouxeram de certa forma a insatisfação a rede. Muitas vezes também acontecia de o empresário ter uma informação privilegiada e não trazia ao grupo. Quando tínhamos casos assim, enquanto consultores, administrávamos esse problema. Orientávamos o

empresário. Por isso o fim das visitas dos consultores foi um motivo para a dissolução das redes, (Entrevistado 9).

Não, (Entrevistado 10).

Nunca convivi com isso quanto relato. Claro que pode ter havido atitude oportunista ou errada em relação ao outro membro. Mas se existe esse “zumzum” cabe à diretoria chamar esse associado e discutir o problema, com franqueza. Se isso fosse verificado seria feito esse processo. Houveram alguns casos, mas isso era colocado em assembleia, e a empresa era convidada a se retirar, pois seguia-se o código de ética. Mas enquanto consultor e coordenador não percebi nada disso não. Acredito que fomos muito felizes na nossa união aqui em SM. Não havia “pavonismo” ou pessoas interessadas em se aproveitar do processo. Tornou-se uma grande família, (Entrevistado 11).

Percebia muita confiança entre os membros das redes. Se teve alguma atitude oportunista nas redes eu não vi, pois as informações eram passadas a todos nas reuniões em que participei. Mas depoimentos de membros que eram aliciados por fornecedores. Isso apareceu com certa frequência. Dizem que o fornecedor fazia desconto maior para ele, do que fazia para a rede. Mas então, essas tentativas de aliciamento existiram. Ouvi muitos depoimentos em reuniões que traziam isso, (Entrevistado 12).

Teve um, por exemplo, na formação da rede eram 10 empresários, que eram sócios em 7 empresas. Teve um que antes de formalizar a rede ele saiu...enfim, depois descobrimos que na empresa que ele participava ele fazia algumas coisas por conta própria.. Queria impor a vontade dele...queria dominar. Ele buscou se aproveitar da rede inicialmente, mas em seguida saiu da rede e da empresa dele, foi montar o seu negócio. Outro caso, em uma rede um dos sócios era tesoureiro...aí viram problema com ele, souberam que ele tinha tido problemas no sindicato...e aí ele tentou se aproveitar, mas descobriram. A rede tá funcionando, excluíram o membro, e em seguida contornaram a situação. Em grupos em que tinham mais oportunistas a rede nem se formou, (Entrevistado 13).

As empresas que se reuniram nas redes eu não vi esse tipo de coisa. Havia um entrosamento entre eles muito grande. Inicialmente reuniam-se 20 empresários (antes da abertura. Alguns curiosos, na 2ª reunião não aparecem na reunião...vão se desgarrando). E até formalizar a rede, havia um grupo coeso, bom de trabalhar, (Entrevistado 14).

Na rede que se dissolveu sim, o presidente forçava negociação com fornecedores que ele queria e escondia informações sobre as empresas que não faziam parte da rede, (Entrevistado 15).

Se tu ganhasse na compra, tu deveria repassar...esse era o objetivo. Nunca vimos algo de diferente...nunca vimos atitudes oportunismo. Isso nunca teve. Tanto que nós colocávamos nas palestras que era uma questão de sobrevivência: vou participar da rede pra me manter no mercado de forma competitiva. A economia na época não era tão aquecida como é hoje, (Entrevistado 16).

Sim, isto é natural. Sempre tem aqueles que percebem as oportunidades e aqueles que mesmo você apontando não acreditam, (Entrevistado 17).

Talvez tenha havido, mas não fiquei sabendo. Não consigo imaginar que não possa ter havido em algum momento. Pode ter havido de alguém ter tentado benefício próprio. Essas informações são veladas, não ficamos sabendo disso. É muito difícil de imaginar que isso possa não ter havido. Mas isso extrapola a participação do consultor, (Entrevistado 18).

No início da Rede, é a fase em que mais acontecem equívocos de gestão, pois a cultura do associativismo empresarial é difícil de ser totalmente absorvida, e em alguns casos percebem-se decisões focando objetivos de um pequeno grupo ou até mesmo o individualismo, por isso é importante pautar a gestão dos negócios da Rede, estabelecendo regras sobre as tomadas de decisões e prestação de contas das ações em cada reunião, (Entrevistado 19).

Diante do que lhes fora questionado, o entrevistado 19 aponta uma importante contribuição, no sentido que indica que no início da Rede, é a fase em que mais acontecem equívocos de gestão, pois a cultura do associativismo empresarial é difícil de ser totalmente absorvida, e em alguns casos percebem-se decisões focando objetivos de um pequeno grupo ou até mesmo o individualismo, por isso é importante pautar a gestão dos negócios da Rede, estabelecendo regras sobre as tomadas de decisões e prestação de contas das ações em cada reunião.

Diferentemente do que fora apresentado pelo entrevistado 19, o entrevistado 9 indica que isso sempre ocorria. Especificamente quando uma Rede é dissolvida, é porque alguma empresa viu uma vantagem melhor em ir para outra Rede, ou viu vantagem em sair da Rede. As Redes que não deram certo eram porque não havia confiança. Essa atitude oportunista fez com que algumas Redes perdessem associados, a questão da desunião, os fornecedores trouxeram de certa forma a insatisfação a Rede. Para o referido entrevistado ainda, muitas vezes também acontecia de o empresário ter uma informação privilegiada e não trazia ao grupo. Quando casos assim aconteciam os consultores administravam esse problema. Por isso, o fim das visitas dos consultores foi um motivo para a dissolução das redes.

Com vistas a compreender o papel do Programa Redes de Cooperação na dissolução das Redes e se o tempo em que o Programa ficou “parado” em decorrência das trocas de governo, na qual as empresas ficaram sem o atendimento dos consultores é um dos principais fatores que levam a dissolução do processo cooperativo entre os membros fora questionado para os entrevistados. As falas deles abaixo indicam sua percepção.

O grande problema é que era um programa do estado, e não uma política de governo. Mas a política influencia bastante. Houve um governo X, foi pra um governo Y e depois para um governo Z. As prioridades dos governos mudam, ou os investimento não são passados para as consultorias. Aqui na UFSM trabalhamos com recursos próprios, pois tínhamos um compromisso pessoal com os empresários.

Eu trabalhei 1 ano após o término do contrato. Lógico, diminuindo a participação, mas ainda envolvido no processo, (Entrevistado 9).

Com certeza. Os associados apostam e confiam bastante no papel do consultor do Programa Redes de Cooperação, principalmente pela sua intermediação nas reuniões. Sem o consultor as reuniões se perdem, os interesses ficam dispersos, e a Rede pode perder seu foco, (Entrevistado 10).

Acredito que por uma questão de filosofia do programa, ele não teria nenhuma responsabilidade na dissolução. Ele não tinha interesse em dissolver as redes. Com relação a algumas dissoluções foi porque o governo não manteve a parceria junto a UFSM. Pode ter alguma relação entre a dissolução e o programa, caso esse não tenha dado suporte adequado a uma rede, por exemplo. Mas enquanto tínhamos essa parceria, o nosso objetivo era criar e fortalecer redes. Acredito que essas metodologias do programa redes de cooperação tem que se atualizar periodicamente, aperfeiçoar periodicamente para atender novos objetivos, houve muito avanço social e tecnológico nesses 5 anos, por exemplo. Aqui em Santa Maria, com certeza foi determinante para a dissolução das redes o fato de o programa ter parado de dar apoio, (Entrevistado 11).

O Estado falhou: tinha que formar as redes, tinham as metas de formação, mas havia muito pouco programa de qualificação. O planejado que tinha não chegava a cobrir essa demanda por qualificação. Para muitas redes faltou esse programa de qualificação para mudanças de layout, qualidade...nisso o programa falhou muito, ou talvez uma das limitações. Talvez não houvesse recursos...muitas empresas por não conseguir vencer algumas barreiras gerenciais, não conseguiram evoluir. A grande preocupação do programa era criar o maior numero de redes. Uma das falhas do processo é que a preocupação era ter um certo nº de redes, no entanto você percebia que a rede não teria condições próprias de se manter, e ficaria dependente dos assessores. Isso uma das falhas do programa. Isso contribuiu para a falência das redes. Outra falha do programa seria a qualificação das empresas, para a manutenção da rede. As empresas maiores conseguiam fazer isso. Por vezes também as expectativas das empresas não eram atendidas. Eu comentava isso nas reuniões, mas o responsável pelo programa achavam q não era assim. Às vezes, a rede era formada por empresas pequenas, e isso fazia com que a rede não tinha “musculatura” pra aguentar...o volume de compra era muito baixo, a negociação com fornecedores era muito pequena. A falha foi sim de talvez tentar formara redes com micro pequenas empresas, empresas muito pequenas. Isso é difícil, pois as vezes você pega uma papelaria que tem área física muito pequena...as pessoas querem ganhar poder de compra, mas para menores empresas deveria ter outro formato de associação. Seria interessante verificar as características das empresas componentes das redes q foram à falência, pois às vezes eram compostas por empresas muito pequenas...a rede acaba não tendo força, não há força de compra. O programa tinha o número de redes a formar por região, por ano. Mas isso prejudica, pois atropelava o mapeamento, a junção...era difícil. Às vezes, sob o ponto de vista econômico, as empresas eram “fracas” pra montar uma rede. Acredito também que tenha faltado algum modo de medir os resultados da participação das empresas nas redes...isso na existiu, e seria mais fácil de visualizar se estava sendo positivo ou não para as empresas participarem do processo. Há casos evidentes de ganho, mas outros não. O que foi positivo em termos de conhecimento? De volume de negócio? Isso faz parte de melhorias para a gestão. Certamente influenciou. Algumas empresas que na época ouvi falar, nas quais os consultores não deram consultorias...houve falência. Nesse tempo, principalmente as menores, tiveram dificuldade muito grandes. Depois alguns consultores continuaram assessorando, mas nesse período de espera, de expectativa pela renovação de contratos houve prejuízo sim. Possivelmente a constituição de redes que estavam em fase embrionária também foram prejudicadas. Um problema que teve também foi também que muitas empresas ficaram muito dependentes do governo. Se tivesse continuado...acredito que talvez muitas teriam

continuado. É normal você perder participantes, mas deve haver reposição. Sem orientação do programa, muitos presidentes das redes menores não saberiam como dar sequência no trabalho, (Entrevistado 12).

O PR teve um papel muito marcante: durante os 2,5 participamos do programa de forma contínua. E durante meio ano trabalhamos de graça, sem recursos, pra tentar manter os empresários unidos. Ficamos sem acordo (durante o governo da Yeda), e os empresários e as redes ficaram sem apoio. Algumas IES continuaram no programa, mas soube que não foi satisfatório. Felizmente algumas rede já tinham estrutura própria, mas a dissolução de algumas redes teve relação direta com esse período de interrupção, além da falta de objetivo comum, falta de apoio...por exemplo tinha uma rede que era lá em São Borja, uma rede de empresas de móveis...mas tentamos formá-la bem no final do programa...provavelmente hoje nem existam mais. Sem objetivo e sem apoio, não vão em frente, (Entrevistado 13).

Um dos problemas foi sim a mudança de governo. Sempre que há essa mudança, algumas coisas permanecem, outras desaparecem. Confesso que não sei se existe o programa...trabalhamos na rede até 2006. Houve troca de governo, saiu partido, entrou outro...o programa existiu, mas não tinha apoio financeiro. De repente, senti que os as redes que estavam sob nossa responsabilidade eles se sentiram órfãos. Deixa de ter apoio financeiro, organizar eventos que estavam realizando. O governo diz q daqui a 2 anos ia voltar, mas aí não adiantava mais. Acho que foi um dos fatores que mais contribuiu para encerrar algumas redes, (Entrevistado 14).

O programa não interferiu na dissolução, o que eu acho que era, era uma omissão bastante prejudicial, (Entrevistado 15).

A não continuidade do programa, a mudança de política, a mudança dos consultores...depois vieram consultores que queriam tomar as rédeas das redes...diferente do papel que vínhamos desempenhando até então. Além disso também o período em que o programa ficou parado, isso com certeza prejudicou. Como tinha a pressão por metas também, muitas redes foram lançadas antes de sair completamente maduras. Mas nós tínhamos que seguir as orientações de lançá-la. Ai entrou a troca de governo, ausência do governo, falta de engajamento...hoje não sei te dizer, perdi o contato, mas não sei quais sobreviveram. A medida com que nós fomos excluídos do programa também saímos, pois não cabia mais a nós alguma intervenção. A UFSM foi excluída na troca de governo, (Entrevistado 16).

Sem programa, sem redes. Pensa na Igreja Católica sem catequese, sem missa, sem padres. Você acha que estaria aí até hoje? Na primeira interrupção, os consultores continuaram ajudando (sem programa, sem remuneração). Quando parou pela segunda vez, ficou difícil. Como acreditar num programa que os governos abandonam, era isto que ouvimos, (Entrevistado 17)

Não houve nenhum caso de dissolução da rede enquanto eu estava. O que pode ter acontecido foi dificuldade de uma rede acontecer. Sabíamos do custo, da necessidade de uma maior cobertura, pois sempre queríamos um número maior de empresas. Das redes que criei, a central de pneus ainda está ativa. Questão respondida com a falta de apoio do SEDAI e a retirada de soco da verba. Não foi achado outra forma (a não ser pela FATEC) de passar a verba as UFSM), (Entrevistado 18)

Entendo que o papel é de assessorar o grupo nos encaminhamentos legais fazendo com que todos assinem pelo menos uma ata concordando com os encaminhamentos propostos, e observando para as questões tributárias para que não permaneçam

resquícios para problemas futuros. Com certeza, principalmente nas Redes novas em que o papel do Consultor é fundamental na organização dos trabalhos, pois o Consultor é visto como o “Pai” da Rede, e a única pessoa que não pode faltar em nenhuma reunião, (Entrevistado 19).

O fato de o Programa Redes de Cooperação ter influenciado no processo de dissolução das Redes só não foi corroborado pelo entrevistado 15. Especificamente, aponta que o programa não interferiu na dissolução, contudo, considera que havia uma omissão bastante prejudicial.

Numa outra perspectiva, os demais entrevistados indicaram que o Programa Redes de Cooperação teve um papel decisivo na dissolução das Redes de Empresas. De maneira pontual, o entrevistado 17 indica que sem programa, sem redes. Para o referido entrevistado, na primeira interrupção, os consultores continuaram ajudando, mesmo sem Programa e sem remuneração. Contudo, quando parou pela segunda vez, ficou difícil.

Para o entrevistado 16, a não continuidade do programa, a mudança de política, a mudança dos consultores, depois vieram consultores que queriam tomar as rédeas das redes, diferente do papel que vinha se desempenhando até então. Além disso, também o período em que o programa ficou parado isso com certeza prejudicou a continuidade das Redes.

Corroborando com o que vem sendo discutido, o entrevistado 12 aponta que o Estado falhou: tinha que formar as redes, tinham as metas de formação, mas havia muito pouco programa de qualificação. O planejado que tinha não chegava a cobrir essa demanda por qualificação. Para muitas redes faltou esse programa de qualificação para mudanças de *layout*, qualidade. Nesse interim, o Programa falhou muito, ou talvez foi uma das limitações. Talvez não houvesse recursos, muitas empresas por não conseguir vencer algumas barreiras gerenciais, não conseguiram evoluir.

Com vistas a compreender qual o principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio e também se os membros da diretoria/presidência buscavam os mesmos objetivos. Nesse interim, os trechos das entrevistas indicam as respostas dos mesmos.

O principal motivo na associação era ganhar dinheiro. Em segundo era ter informações, conhecimento, crescimento, abrir novos horizontes, (Entrevistado 9).

O principal negócio é ganhos com a negociação com fornecedores e troca de informações de processos internos para tomar as melhores soluções nas resoluções de problemas das empresas associadas, (Entrevistado 10).

Não consigo separar o diretor dos outros associados. Os benefícios eram muito bem focados pra todos eles: elevar a qualificação dos seus serviços, elevar o faturamento

dos seus negócios, aumentar a autoestima. Não identifiquei momentos com diferenças de objetivos. Trabalhavam com objetivos afinados, (Entrevistado 11).

Normalmente como as redes eram de comércio, e algumas de produção, buscavam poder de barganha junto a fornecedores, compras conjuntas de matéria-prima, equipamentos...para os presidentes não era diferente, mas também buscavam o benefício para a rede como um todo, um benefício comum, (Entrevistado 12).

Os empresários principalmente buscavam a compra conjunta, fazer economia pra empresa. Além disso, a troca de informações foi marcante isso. Mês a mês eles conseguiam economizar, e a troca de informações de como fazer tal processo, usar tal material...até mesmo com clientes inadimplentes: olha, tal cliente não é bom pagador...Os presidentes não tinham objetivos diferentes, eram os mesmos. Mas alguns tinham objetivos muito mais políticos e de atender o ego inflado, quer que todo mundo veja ele...mas esses são minorias. Soube que tiveram casos assim, mas não nas redes que atendi, (Entrevistado 13).

Vejo ele (presidente) como um parceiro das outras empresas. Assim seus objetivos não seriam diferentes das empresas: resultado financeiro. Tanto é que víamos empresas saírem da parceria por não terem percebido resultado financeiro. Algumas buscavam poder de barganha, mas isso dependia da rede (tamanho das empresas, negócio de atuação), (Entrevistado 14).

Acho que para todos, na percepção deles, num primeiro momento era o aumento do poder de barganha. Mas de fato, o principal benefício era a troca de informações e aprendizado, (Entrevistado 15).

Buscavam menor tributação, poder de barganha, mas como não eram muito significativos não iam conseguir isso. Os presidentes realmente buscavam isso, mas os membros queria participar, e não se envolver, por isso algumas não deram certo, (Entrevistado 16).

E para os membros da diretoria/presidência? Diversos, mas principalmente melhorar o negócio, não é filantropia, (Entrevistado 17).

O maior benefício que eles buscavam era a barganha das compras feitas em conjunto. Só que de fato não foi esse o maior benefício. De fato, o maior benefício foram às trocas de informações. Lógico, isso dependia do estágio de desenvolvimento das empresas... Essas trocas, desde as mais simples, já auxiliava bastante as empresas mais fracas. Trocas sobre cores, layout, mercado de atuação. Essa troca gerava confiança, sentiam-se fortalecidos. Essa troca de informação talvez tenha sido o aspecto menos esperado. Talvez hoje até alguns não se dão conta. Eram conhecimentos sobre fornecedores... Alguns empresários estão mais atentos a novas formas de comunicação, como a internet. Às vezes a barganha não era possível de ser feita, aí o conhecimento tornava-se o principal benefício. As próprias reuniões funcionavam como uma espécie de “socialização dos benefícios”, pela troca de informações que havia, (Entrevistado 18).

Na fase inicial da Rede o principal benefício é financeiro, como, por exemplo, desconto nas compras, aumento de poder de venda e economia na publicidade em conjunto. A partir do desenvolvimento da Rede os interesses começam a mudar, o grupo de associados cresce, os benefícios alcançados são sólidos e as empresas associadas querem manter este crescimento ao mesmo tempo que controlam os

caminhos da Rede, sendo muito mais críticos quanto a novos ingressos de associados que possam causar prejuízos aos que já fazem parte, (Entrevistado 19).

É unânime entre os respondentes que os objetivos na cooperação entre membros e diretores e presidentes eram os mesmos. Ou seja, não há separação entre os propósitos para formar uma Rede. Ainda, para o entrevistado 9 o principal motivo na associação era ganhar dinheiro. Em segundo era ter informações, conhecimento, crescimento, abrir novos horizontes. O entrevistado 18 indica que de fato, o maior benefício foi às trocas de informações. Isso dependia do estágio de desenvolvimento das empresas. Essas trocas, desde as mais simples, já auxiliava bastante as empresas mais fracas. Trocas sobre cores, layout, mercado de atuação. Essa troca gerava confiança, sentiam-se fortalecidos. Essa troca de informação talvez tenha sido o aspecto menos esperado.

Convergente com o que foi destacado pelo entrevistado 9, o entrevistado 19 amplia a análise ao afirmar que na fase inicial da Rede o principal benefício é financeiro, como, por exemplo, desconto nas compras, aumento de poder de venda e economia na publicidade em conjunto. A partir do desenvolvimento da Rede os interesses começam a mudar, o grupo de associados cresce, os benefícios alcançados são sólidos e as empresas associadas querem manter este crescimento, ao passo que, controlam os caminhos da Rede, sendo muito mais críticos quanto a novos ingressos de associados que possam causar prejuízos aos que já fazem parte.

Ao serem questionados se acreditavam que a diretoria da Rede era percebida com transparência pelos demais membros da Rede, os respondentes indicaram suas respostas abaixo.

As redes que eu trabalhei sim havia transparência. Talvez alguns associados tinham desconfiança por ter o colega de rede como um concorrente, anteriormente ao processo de formação de rede, (Entrevistado 9).

Acredito que sim, (Entrevistado 10).

Acredito que sim, porque no momento que havia a indicação de nome de pessoas, essas pessoas também se comprometiam a trocar informações da maneira mais transparente possível no processo. Não vi problemas durante a nossa relação, (Entrevistado 11).

Percebia que sim. Havia uma confiança, interesse que a rede evoluísse, que houvessem ganhos coletivos, isso transpareceu...não havia a ideia do personalismo, de ganhar individualmente...havia ideia de que os resultados deveriam ser comuns, (Entrevistado 12).

Sim, inclusive no caso do tesoureiro que comentei: não perceberam ele de modo transparente, aí tiraram o cara. No mais as pessoas tinham confiança na diretoria. Muitos também queriam fazer compras em conjunto, aí em um mês descarregavam em uma empresa, depois em outra...pois havia confiança um no outro, (Entrevistado 13).

Sim. Nunca me deparei com uma situação de não haver transparência nas relações. Tanto é que sempre queriam que o presidente não mudasse, e sim ficasse o mesmo que já havia atuado durante 1 ano, (Entrevistado 14).

Na rede que se dissolveu não. Nas demais sim, (Entrevistado 15).

Eram percebidos sim. Não havia desconfiança. E apesar das redes terem se dissolvido, tenho certeza que 20% dos empresários absorveram alguma coisa e pra ele foi útil, (Entrevistado 16).

Sim, quando tínhamos problemas, o consultor intervinha, (Entrevistado 17).

Nas redes que eu trabalhei não vi nada disso aí não, (Entrevistado 18).

Depende um pouco da fase em que a Rede de encontra. Em uma fase mais inicial a transparência entre os associados é total, pois são poucos participantes e todas as decisões são tomadas em conjunto nas reuniões. Com o crescimento da Rede algumas burocracias são criadas, como, por exemplo, as assembleias de Diretoria sem a presença de todos os associados, onde a informação é repassada através de informativos impressos ou on-line, (Entrevistado 19).

Frente ao questionamento feito acima, as respostas apresentam-se divergentes. É fato que a maioria argumentou que sim, ou seja, que percebiam com transparência. Para o entrevistado 9, nas Redes em que trabalhou havia transparência. Para o respondente 9, talvez alguns associados tinham desconfiança por ter o colega de rede como um concorrente, anteriormente ao processo de formação de rede. Corroborando com o entrevistado 9, o entrevistado 11 aponta que sim, porque no momento que havia a indicação de nome de pessoas, essas pessoas também se comprometiam a trocar informações da maneira mais transparente possível no processo.

Entretanto, o entrevistado 15 aponta que na Rede que se dissolveu que ele prestava a consultoria, não. Numa outra perspectiva, o entrevistado 19 argumenta que depende um pouco da fase em que a Rede de encontra. Em uma fase mais inicial a transparência entre os associados é total, pois são poucos participantes e todas as decisões são tomadas em conjunto nas reuniões. Com o crescimento da Rede algumas burocracias são criadas, como, por exemplo, as assembleias de diretoria sem a presença de todos os associados, onde a informação é repassada através de informativos impressos ou on-line.

O Quadro 15 abaixo apresenta um resumo da percepção dos ex-consultores das redes de empresas que se dissolveram.

Quadro 15 Principais contribuições dos ex-consultores

Entrevistados	Aspectos abordados	Ideias centrais dos ex-consultores
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Descrição no processo de ingresso no Programa Redes de Cooperação	Os resultados indicam uma diversidade na forma como ingressaram no Programa Redes de Cooperação, no tempo de treinamento e também no tempo de permanência de cada consultor no Programa. No que se refere à forma de ingresso, existiram diferentes forma, seleções com análise de currículo, entrevistas, mas também houve apenas convites, demonstrando uma flexibilização no processo de recrutamento e seleção. As respostas dos ex-consultores vão ao encontro do que fora indicado pelos ex-diretores da SEDAI, na qual afirmaram que houve mudanças na forma de capacitar nos diferentes governos. Especificamente nas imersões que eram realizadas, na qual com o passar do tempo foram sendo reduzidas. O tempo de permanência mais citado foi entre 2004 e 2006, o que demonstra efetivamente o momento em que o Programa Redes de Cooperação teve o seu maior ápice na constituição de Redes de Empresas no Estado do Rio Grande do Sul.
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Experiência com Redes de Empresas anteriormente	Nenhum dos entrevistados tinha tido experiência com Redes de Empresas anteriormente.
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Número de Redes de Empresas que lançaram	Uma média de 4 a 5 Redes para cada consultor, sendo que teve consultores que lançaram, até 24 Redes, o que é o caso de consultores que tiveram maior tempo de permanência no Programa. Outro ponto importante de ser destacado pelas falas dos entrevistados é a diversidade de segmentos de atuação empresarial que as Redes que eram lançadas tinham. Desde as mais clássicas como as supermercadistas, como também creches infantis, construtoras, entre outras.
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Como se dava a participação dos consultores junto às reuniões das Redes de Empresas que atendiam	Destaca-se principalmente não se ter uma determinação no que tange a periodicidade das reuniões com as Redes. Ainda, a postura do consultor nas Redes de Empresas era de mediação e facilitação, sem envolvimento na gestão das Redes.
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Identificar se existiam muitas diferenças entre os associados e se essas diferenças eram de cunho de interesses, objetivos, percepções, etc	Todos concordam que o perfil dos membros das Redes era diferente.
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Identificar o perfil de um diretor/presidente das Redes que os referidos ex-consultores acompanharam e se eles se diferenciavam dos demais	O perfil diferenciado por parte dos presidentes das Redes de Empresas. Ainda, destacam que era difícil fazer com que os associados ajudassem o presidente, o qual não ganhava nada pra isso e buscava o melhor pra rede.
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Quais eram os principais fatores que fizeram com que algumas Redes de Empresas	A maior convergência se dá no falta de continuidade do Programa e também a falta de acompanhamento do consultor em um momento mais recente da Rede.

(continuação)	se dissolvessem	
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Quais eram os principais <i>stakeholders</i> das Redes e se eles eram os mesmos das empresas individuais dos membros das Redes de Empresa	As Redes de Empresas tem os mesmos <i>stakeholders</i> que as empresas que compunham a Rede. No que se aos principais <i>stakeholders</i> eles destacaram o governo do RS em decorrência do Programa Redes de Cooperação e dos consultores que atendiam as redes e também os fornecedores das Redes.
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Tais <i>stakeholders</i> perdem com a formação da Rede?	Nenhum <i>stakeholder</i> perde com a formação da Rede.
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Existência de processos assimétricos (benefícios, poder e informação) entre os membros das redes que se dissolveram	Dos 11 entrevistados apenas 4 indicaram não haver esse tipo de assimetria no âmbito da Rede.
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	Os ex-consultores percebiam alguma atitude oportunista entre os membros da Rede	No início da Rede, é a fase em que mais acontecem equívocos de gestão, pois a cultura do associativismo empresarial é difícil de ser totalmente absorvida, e em alguns casos percebem-se decisões focando objetivos de um pequeno grupo ou até mesmo o individualismo, por isso é importante pautar a gestão dos negócios da Rede, estabelecendo regras sobre as tomadas de decisões e prestação de contas das ações em cada reunião. Especificamente quando uma Rede é dissolvida, é porque alguma empresa viu uma vantagem melhor em ir para outra Rede, ou viu vantagem em sair da Rede. As Redes que não deram certo eram porque não havia confiança. Essa atitude oportunista fez com que algumas Redes perdessem associados, a questão da desunião, os fornecedores trouxeram de certa forma a insatisfação a Rede.
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	O papel do Programa Redes de Cooperação na dissolução das Redes	O fato de o Programa Redes de Cooperação ter influenciado no processo de dissolução das Redes só não foi corroborado pelo entrevistado 15.
9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19	O principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio eram os membros da diretoria/presidência	É unânime entre os respondentes que os objetivos na cooperação entre membros e diretores e presidentes eram os mesmos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Diante do que foi apresentado nesse tópico da discussão dos resultados da pesquisa, parte-se para a apresentação da análise da percepção dos ex-presidentes das Redes que se dissolveram visando ampliar o entendimento sobre os principais fatores que levam as Redes de Empresas a se dissolverem.

4.6 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS EX-PRESIDENTES DAS REDES QUE SE DISSOLVERAM

Diferentemente do que fora apresentado nos outros tópicos, no qual se apresentou um perfil dos respondentes, no presente tópico os entrevistados que eram ex-presidentes das Redes que se dissolveram pediram que fossem apresentadas informações sobre eles e também sobre as Redes que se dissolveram. O roteiro de entrevista semiestruturado está no Apêndice V e apresentava 18 questões.

Ainda, o Quadro 16 abaixo apresenta quem é o respondente e qual era o segmento na qual o presidente presidia a Rede que se dissolveu. Corroborando com o que está sendo apresentado, destaca-se que os respondentes participaram das entrevistas no período de setembro e outubro de 2011. Nessa linha, o roteiro tinha 18 questões.

Quadro 16 Entrevistado e segmento da Rede pesquisada

Entrevistados	Tipo de Rede
Entrevistado 20	Rede de Videolocadoras
Entrevistado 21	Rede de Ferragens
Entrevistado 22	Rede de Materiais de Construção
Entrevistado 23	Rede Vitivinícola
Entrevistado 24	Rede de Metalúrgicas
Entrevistado 25	Rede de Academias de Ginástica
Entrevistado 26	Rede de Fabricantes de Móveis
Entrevistado 27	Rede de Equipamentos Tecnológicos
Entrevistado 28	Rede de Gráficas
Entrevistado 29	Rede de Fabricantes de Vidros
Entrevistado 30	Rede de Organizações Sociais
Entrevistado 31	Rede de Podólogos

Fonte: Dados da pesquisa.

Com vistas a compreender como seu deu o ingresso do ex-presidente na Rede de Empresa na qual ele integrou, as respostas abaixo indicam as respostas do presente questionamento.

Recebemos um convite da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) para reunir os proprietários de videolocadoras de nossa região (Encruzilhada do Sul, Rio Pardo, Candelária e cidades vizinhas), (Entrevistado 20).

Fiquei sabendo através de um amigo que participava da criação da Rede Ampla, de que estava sendo realizadas reuniões para criação de uma rede de Ferragens na

incubadora da SMIC, então fui até lá e comecei a participar do processo de criação da Redeferr, (Entrevistado 21).

Eu que motivei os outros a montarmos a rede. E por conta disso, me elegeram presidente inclusive, (Entrevistado 22).

Vários cantineiros da região da Serra Gaúcha, se integraram para ter um melhor resultado na venda de vinhos. Certo dia fui procurada por um dos integrantes do grupo, primeiramente pelo seu interesse nas condições física que eu possuo, como espaço físico e condições estruturais: (pavilhões, pipas com grande capacidade de armazenamento de vinho) Tendo em vista que os demais colaboradores não teriam tais condições. Pois são pequenos produtores. Num primeiro discurso fiquei a par do interesse em instalar a cooperativa em meu pavilhão. Decidi aderir a esse propósito, pois Eu teria muito a contribuir e muito a aprender. Acreditava que com o apoio da UCS, Universidade de Caxias do Sul, poderíamos ampliar nosso conhecimento e visão de mundo, alcançando horizontes no mercado como consequência desse processo, (Entrevistado 23).

O processo ocorreu com atuação do SEBRAE, convite as empresas reuniões de apresentação, assim foi com consultorias até concretização, (Entrevistado 24).

Ingressamos através de uma prospecção da UCS. Foi um processo delicado já que os proprietários de academias sempre se viram como concorrentes e não como parceiros. A consultora (Marilda Cecília Dalagno) foi muito hábil na época e conseguiu mostrar as vantagens do trabalho em rede, (Entrevistado 25).

Primeiramente, tive o conhecimento junto ao governo ,na época o Britto, conheci o consultor de uma universidade e ficamos em contato ,futuramente esse mesmo formou os grupos, (Entrevistado 26).

Foi um programa do governo do estado em parceria com a UFSM, onde o professor Denis (ex-consultor), capitaneou as lojas no segmento da informática. Reuniu 17 empresas, em SM há 150 empresas de informática, das quais 50 foram convidadas a fazer parte da rede, mas 17 delas aceitaram e foram fundadoras. Foi a rede Gaúcha de Tecnologia, (Entrevistado 27).

Em 2005 recebi um convite do Prof. Rogério Vilella que já tinha feito um trabalho para a nossa empresa em 2000. Como ele sabia do meu interesse no sistema cooperativo, me fez a proposta e fui assistir uma palestra na PUC, juntamente com um colega nosso da diretoria do nosso sindicato da Indústria Gráfica. Achamos interessante e convidamos o Vilella para apresentar este projeto à nossa diretoria, e dos 12 integrantes, 9 aderiram ao projeto e iniciamos e nossa RedeGráfica, (Entrevistado 28).

Rede AGAVIDRO, (Entrevistado 29).

A Rede começou em 2003, numa reunião de dirigentes de entidades, 13 entidades, que viram a necessidade de trabalhar em conjunto. A Sedai iniciou conosco as reuniões lá na Cacism, pois não tínhamos sede própria. Depois o professor Joao Hélivio ficou encarregado por nós. Inicialmente fizemos um núcleo para ver como funcionava a rede, ver como nós íamos nos organizar pra trabalhar em rede. Reuníamos toda a semana. Víamos o que íamos fazer em conjunto. Primeiro começamos com trocas de alimentos: no lar tal tem tantos quilos sobrando de tal

comida, fizemos trocas entre as entidades sociais, conforme a necessidade das entidades. A sedai nos ajudou muito, tivemos muito apoio, desde a parte elétrica de algumas entidade...participávamos dum grupo de capacitação. Tínhamos um apoio motivador, (Entrevistado 30).

Foi fundadora da Associação Gaúcha de Podólogos, (Entrevistado 31).

Ao se analisar as respostas dos entrevistados acima se pode destacar que as formas de ingressar nas Redes são bastante diversas. Contudo, a maioria dos ex-presidentes foram cooptados pelo Programa Redes de Cooperação. A fala do entrevistado 30 retrata essa forma de ingresso, quando destaca que a Rede começou em 2003, numa reunião de dirigentes de entidades, 13 entidades, que viram a necessidade de trabalhar em conjunto. Inicialmente fizeram um núcleo para ver como funcionava a Rede, ver como iam organizar pra trabalhar em Rede. Os membros da Rede reuniam-se toda a semana e viam o que iam trabalhar em conjunto.

O próximo questionamento com vistas a compreender se os ex-presidentes já havia tido alguma experiência com Redes anteriormente. As falas abaixo indicam o posicionamento dos atores.

Fomos na PUC conhecer o programa e encontramos com outras cidades. Então começamos a programação como trabalhos, regras, compras e preços iguais, (Entrevistado 20).

Não, nem conhecia, mas tinha ideia de reunir alguns lojistas para fazer algo parecido, (Entrevistado 21).

Não, (Entrevistado 22).

Não, foi à primeira experiência com rede, (Entrevistado 23).

Não, (Entrevistado 24).

Não, (Entrevistado 25).

Não tinha, só observava o surgimento de redes de supermercados, materiais de construção etc, (Entrevistado 26).

Não, não tinha havido experiência, (Entrevistado 27).

Sim, em 2001, três colegas gráficos de segmentos diferentes (embalagem, editorial e promocional), iniciamos um projeto para unificar nossos departamentos comerciais, triplicando nossa força de vendas, sem aumentar nenhum vendedor, todos passariam a vender o portfólio geral. Nosso projeto de futuro seria unificar os parques gráficos,

qualificando nossos equipamentos e pessoal, reduzindo significativamente os custos. Como todos somos empresas familiares irmãos e irmãs acabaram não concordando com diversos procedimentos e acabamos abortando o projeto. Logo após iniciamos uma nova empresa de fotolitos, processo este que não tínhamos nas nossas empresas. Com um quarto sócio que era do ramo, mas não proprietário, os trabalhos começaram. Mais tarde, por outros motivos, as empresas saíram da sociedade, que ficou comente com um sócio, (Entrevistado 28).

Não só de associações, (Entrevistado 29).

Não. Dirijo a entidade há 11 anos. Sempre tive um espírito de ajudar as demais entidades, porque o Lar que eu trabalho é bem conhecido, então recebíamos bastante doações. Aí eu por conta própria ajudava as outras instituições...isso antes da rede, (Entrevistado 30).

Tinha tido experiência como sócia, (Entrevistado 31).

Dos 12 entrevistados nesse rol de análises apenas 1 já havia tido contato com o tema Redes de Empresas. Especificamente aponta que em 2001, três colegas gráficos de segmentos diferentes (embalagem, editorial e promocional), iniciaram um projeto para unificar os departamentos comerciais, triplicando a força de vendas, sem aumentar nenhum vendedor, todos passariam a vender o portfólio geral. O projeto de futuro seria unificar os parques gráficos, qualificando nossos equipamentos e pessoal, reduzindo significativamente os custos. Como todos são empresas familiares, irmãos e irmãs acabaram não concordando com diversos procedimentos e os parceiros acabaram abortando o projeto.

Incutido no propósito de compreender o problema de pesquisa da presente tese a partir da percepção dos ex-presidentes das Redes que se dissolveram questionou-se quais são os principais fatores que fizeram com que a Rede se dissolvesse. As falas abaixo corroboram com esse propósito.

Chegando na sala que a UNISC destinou para a reunião estavam os representantes de algumas das locadoras, ou melhor, das mais centrais (e maiores) da nossa cidade. Não conhecendo nenhuma rede anteriormente com a ajuda da contratada pelo serviço SEBRAE pela UNISC fez um bom trabalho durante alguns meses quando então o governo cancelou o serviço, (Entrevistado 20).

Os principais fatores a meu ver são: Captação de um grupo não homogêneo; dificuldade na criação de um mix de produtos comum a todas as associadas para proporcionar poder de barganha nas negociações; falta de confiabilidade entre os associados; alguns associados com frequentes inadimplências o que dificultava nas negociações, (Entrevistado 21).

A não continuidade de apoio da UFSM, como estava sendo dado. - A grande diferença de opiniões entre os integrantes, principalmente daqueles que não

ajudavam e não participavam. - Falta de comprometimento de alguns integrantes, (Entrevistado 22).

Falta de comunicação entre os membros. Resistência de alguns membros, no que diz respeito à mudança de paradigmas e visão de mundo. Pequenas divergências, que poderiam ser discutidas e solucionadas apenas com dialogo aberto, acabaram se tornando um forte divisor dentro do próprio Grupo. Com isso subsistemas se formaram ao meu ver foi esse o “erro” principal. Valores culturais que são negativos, como por exemplo: a criança na diferença entre gêneros, (Entrevistado 23).

Condição financeiras que as empresas já estavam quando iniciou a rede, falta de cooperação membros só participavam onde conseguiam vantagem própria, (Entrevistado 24).

A busca pela fórmula mágica que resolva os seus problemas sem trabalho e mudança de cultura. Os empresários ainda têm muito receio de compartilhar o que está dando certo em suas empresas e esperam que os demais façam o trabalho e que alguém vá até lá e resolva tudo, (Entrevistado 25).

Curiosamente eu acredito que foi por não ter a continuidade do trabalho feito pelos orientadores vindos das universidades, abandono de recursos vindos do governo, nesse caso os empresários não gostavam de ter no nosso caso em especifico 5 consultores em diferentes épocas, uma rotatividade muito grande e sempre começavam do zero...Outro fator, depois da rede dissolvida, vimos que alguns fornecedores não vendiam para a rede pois sabiam que tinham alguns integrantes que eram mau pagadores. Isso prejudicou o grupo. Iniciamos com 18 empresas, e finalizamos a rede com 7 empresas, (Entrevistado 26).

Primeiro fator: ausência de prática em trabalho de cooperação, com relação aos diretores da rede, empresários integrantes da rede. Ninguém havia tido experiência. Segundo fator: não continuidade do programa em um segundo momento. A rede fio formada, até aí tudo bem, mas no momento em que era para qualificar as redes, houve a interrupção do programa, aí muitas redes também não deram certo. Outro fator, por exemplo, de empresas menores que fizeram parte da rede, e foram buscar lá meio que a salvação para o seu negócio. Isso de certo modo atrapalhou, visto que tínhamos que discutir problemas pequenos às vezes, quando deveríamos estar discutindo outras coisas mais amplas. Não foi possível também seguir na rede em razão do credito. Como seriam transferidos as mercadorias de um CNPJ para outro? Ai se vendesse em separado não haveria vantagem para o fornecedor. E a tributação em cascata? Como fica? Se comprássemos e redistribuíssemos, mas sem a tributação, sem problemas...Os fornecedores também não ajudam. Eles acham bonito a empresa estabelecer-se em rede e tal, mas na prática ele não vai facilitar a negociação por dois motivos: não existe amparo legal, tu depende do governo e isso é muito lento, (Entrevistado 27).

Por diversas vezes chegamos à conclusão que a amizade afogou o profissionalismo que deveríamos ter e não tivemos. Imaginávamos que se ficássemos só os 9 até que a rede se solidificasse, para então dar oportunidades a outras empresas fosse o ideal. Hoje entendo que foi o que não nos deixou crescer, (Entrevistado 28).

Na troca de presidente faltou liderança para puxar a equipe, o pessoal tinha conceito de comprar mais barato, mas com o tempo perceberam que não era bem assim. Período de troca de governa e falta de verba para apoiar as redes, (Entrevistado 29).

Falto SEDAI nos ajudar mais, não tivemos mais apoiadores...faltou um norte. Eu participei de aberturas de redes de ação social em Sorocaba – SP, Ijuí, Rio Grande...nós tínhamos tudo para dar certo. Mas faltou apoio do governo. O que é necessário para uma rede de ação social dar certo é o conhecimento sobre as entidades, qual é o “negócio” de cada uma delas...e isso foi se perdendo. Sem o apoio deles, perdemos o foco, (Entrevistado 30).

Desinteresse dos sócios, (Entrevistado 31).

A resposta a problema de pesquisa por parte dos ex-presidentes entrevistados apresentou diversos argumentos. Entretanto, um dos principais argumentos citados foi à falta de apoio por parte do Governo do Estado do Rio Grande do Sul via o Programa Redes de Cooperação. De acordo com o respondente 30, faltou a SEDAI ajudar mais, não se teve maiores apoiadores, faltou um norte. Teve a participação de aberturas de redes de ação social em Sorocaba – SP, Ijuí, Rio Grande. Definitivamente faltou apoio do governo. Para o entrevistado 30, o que é necessário para uma rede de ação social dar certo é o conhecimento sobre as entidades, qual é o “negócio” de cada uma delas. Sem o apoio da SEDAI, perde-se o foco.

Ampliando as análises, o entrevistado 27 afirma que existiam três fatores fundamentais, sendo que o primeiro fator foi: ausência de prática em trabalho de cooperação, com relação aos diretores da rede, empresários integrantes da rede. Ninguém havia tido experiência. Segundo fator: não continuidade do programa em um segundo momento. A rede foi formada, até aí tudo bem, mas no momento em que era para qualificar as redes, houve a interrupção do Programa, aí muitas redes também não deram certo. Outro fator, por exemplo, de empresas menores que fizeram parte da rede, e foram buscar lá meio que a salvação para o seu negócio. Isso de certo modo atrapalhou, visto que tínhamos que discutir problemas pequenos às vezes, quando deveríamos estar discutindo outras coisas mais amplas. Não foi possível também seguir na rede em razão do crédito.

No que tange a percepção do entrevistado 26 o mesmo indica que o principal fator foi o fato de não ter a continuidade do trabalho feito pelos orientadores vindos das universidades, abandono de recursos vindos do governo, nesse caso os empresários não gostavam de ter no nosso caso em específico 5 consultores em diferentes épocas, uma rotatividade muito grande e sempre começavam do zero. Outro fator, depois da rede dissolvida, percebeu-se que alguns fornecedores não vendiam para a rede pois sabiam que tinham alguns integrantes que eram mau pagadores. Isso prejudicou o grupo. Iniciou-se com 18 empresas, e a Rede foi finalizada com 7 empresas.

A sucessão presidencial foi um ponto destacado pelo entrevistado 29, na qual afirmou que na troca de presidente faltou liderança para puxar a equipe, o pessoal tinha conceito de comprar mais barato, mas com o tempo perceberam que não era bem assim. Período de troca de Governo e falta de verba para apoiar as Redes também foi apontado pelo entrevistado 29.

Para o entrevistado 21, os principais fatores a meu ver são: Captação de um grupo não homogêneo; dificuldade na criação de um mix de produtos comum a todas as associadas para proporcionar poder de barganha nas negociações; falta de confiabilidade entre os associados; alguns associados com frequentes inadimplências o que dificultava nas negociações.

Ainda, questionou-se no próximo questionamento quais eram os principais *Stakeholders* da Rede na qual você presidia. As falas abaixo revelam as respostas.

Quem estava junto era a UNISC, SEBRAE, as empresas participantes e a PUC, pois fomos a reuniões lá em POA. Quem financiava era a UNISC, Programa Redes de Cooperação (do governo). Tinha a consultora de Cachoeira, mas depois do cancelamento da UNISC parou tudo. Pessoal da PUC foi a Santa Cruz e teve festa, teve festa de lançamento da rede, mas assim que a UNISC parou de nos ajudar, a rede caiu por terra, (Entrevistado 20).

Como participei desde a criação da Rede, posso relatar alguns motivos: Iniciamos a construção com consultor patrocinado pela Prefeitura, no final do processo de fundação jurídica da Rede houve troca de partido e ficamos praticamente um ano ou mais sem nenhum acompanhamento profissional. Somente após um encontro que tive com o Tiago Simon, o qual eu já conhecia, conseguimos apoio através da SEDA e durante alguns meses tivemos o acompanhamento de três consultores patrocinados pela Secretaria em sequência por substituições de convênios do Estado, (Entrevistado 21).

Fabricantes de matéria-prima, (Entrevistado 22).

Pensando nas necessidades de todos do próprio Grupo e da condução da rede pude identificar questões discrepantes de ordem individual. Como por exemplo: tentativas de boicotar projetos, (Entrevistado 23).

Pessoas com baixa formação acadêmica e de pouco conhecimento de gestão, (Entrevistado 24).

Entre os principais estão às empresas integrantes, concorrentes, colaboradores e empresários, fornecedores, empresas de capacitação profissional e clientes das empresas associadas, (Entrevistado 25).

Tivemos uma rede pequena, (a mesma ainda existe) os maiores valores era nós mesmos, o grupo que acreditava na rede, ideia que não é fácil numa região onde

preconceitos são grandes, juntar os concorrentes numa mesma ideia, (Entrevistado 26).

Na minha opinião eram: Fornecedores de equipamentos e insumos que sempre tentaram boicotar este processo; Clientes, que acreditavam que podiam ganhar com isto, mas duvidavam de que o processo poderia seguir em frente; Concorrentes que conhecendo o ramo e balizando as ações por eles, ou por terem sido preteridos do processo, desqualificavam o projeto; Funcionários sempre duvidosos sobre o seu futuro, imaginando que poderiam ser demitidos em função de ajustes coletivos, (Entrevistado 27).

Apenas os Fornecedores pequenos, pois os grandes não enxergaram potencial de compra pela rede, e não é do interesse deles, (Entrevistado 28).

Não sei responder, não havia fornecedores, (Entrevistado 31).

Os principais agentes que influenciam e são influenciados pela Rede foram apresentados de maneira diversa pelos ex-presidentes das Redes de Empresas que se dissolveram. Fica claro que esse entendimento variou bastante para cada Rede. Para o entrevistado 28, por exemplo, eram apenas os fornecedores pequenos, pois os grandes não enxergaram potencial de compra pela Rede e, também porque não é do interesse desses grandes fornecedores participarem junto a Rede.

Sob o ponto de vista do entrevistado 27, eram os fornecedores de equipamentos e insumos que sempre tentaram boicotar este processo; clientes, que acreditavam que podiam ganhar com isto, mas duvidavam de que o processo poderia seguir em frente; concorrentes que conhecendo o ramo e balizando as ações por eles, ou por terem sido preteridos do processo, desqualificavam o projeto; Funcionários sempre duvidosos sobre o seu futuro, imaginando que poderiam ser demitidos em função de ajustes coletivos.

Numa mesma linha de análise, o entrevistado 25 indica que entre os principais estão às empresas integrantes, concorrentes, colaboradores e empresários, fornecedores, empresas de capacitação profissional e clientes das empresas associadas. Para o entrevistado 20, quem estava junto era a UNISC, SEBRAE, as empresas participantes e a PUC, pois as reuniões aconteciam em Porto Alegre. Não se pode descartar também o Programa Redes de Cooperação (do governo) que era quem financiava a UNISC.

Corroborando com o entrevistado 20, o entrevistado 21 indica que somente após um encontro que teve com o diretor da SEDAI na época, Sr. Tiago Simon, conseguiram apoio através da SEDAI e durante alguns meses tiveram o acompanhamento de três consultores patrocinados pela Secretaria em sequência por substituições de convênios do Estado.

Ao se resumir os principais *stakeholders* citados pelos ex-presidentes das Redes de Empresas que se dissolveram, acredita-se na composição indica na Figura 20 abaixo.

Figura 20 Rede Empresarial baseada no modelo de *stakeholders*



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Donaldson e Preston, (1995) e com base nos ex-presidentes das Redes que se dissolveram.

Avançando nas análises do presente tópico, as falas abaixo correspondem ao posicionamento dos ex-presidentes no que se refere ao fato dos *stakeholders* da Rede se diferenciar dos *stakeholders* de suas empresas individuais.

Chegamos a fazer placas com o nome Rede Vídeo e assim conseguimos parceiros de Venâncio Aires, Encruzilhada do Sul e Candelária, (Entrevistado 20).

Sim, (Entrevistado 21).

Não, (Entrevistado 22).

Sim, (Entrevistado 23).

Não, (Entrevistado 24).

Acredito que não, (Entrevistado 25).

Acredito que não, esse julgamento poderia ter valor maior, no caso da rede MOVAT ter um patamar maior, (Entrevistado 26).

Um deles eram as redes mesmo. Como presidente e como empresário mesmo, tinha relações com outras redes. Aprendi bastante para minha empresa pelas outras redes. Os professores que atuavam como consultores também, muito profissionais, comprometidos, vestiram a camiseta...e a soma que fizemos foi a seguinte: foram montadas 25 redes na cidade. Cada uma com uma média de 20 integrantes...no total são 500 empresas. Se cada um delas tivera 10 funcionários, são 5000 colaboradores das empresas. Isso foi um ponto forte também. Houve uma integração desse universo. No primeiro ano que tive de participação na rede, meu lucro real aumentou cerca de 6% que atribuo diretamente a inclusão minha na rede, visto que as pessoas

passaram a conhecer meu negócio...assim como eu também passei a ser cliente de outras empresas q compunham outras redes. Com relação aos fornecedores não foi interessante. Éramos uma rede na área da informática, no entanto cada empresa atuava com um tipo de negócio: uma loja que vendia cartuchos para impressão, outra atuava com no breaks, outros comércios de peças de computadores, (Entrevistado 27).

Na maioria eram os mesmos e nas nossas empresas é que se sabia do desconforto geral, (Entrevistado 28).

Alguns sim, (Entrevistado 29).

A SEDAI, a parceiros voluntários nos deu espaço, apoio...isso nos possibilitou maior visibilidade, promovíamos ações em conjunto: rifas, bailes...arrecadávamos alimentos, para juntos termos benefícios. Sempre apoiados por eles, pelo programa redes de cooperação. A rede deu certo, tivemos sucesso. Outras redes de SM nos ajudavam. Tinha a rede de papelaria, a de material de construção, de imóveis, de farmácias...Conheciam nossa rede. De forma ou outra, todas entidades estavam envolvidas. A SEDAI, o programa de redes e os parceiros voluntários deu muito apoio, muita motivação as entidades atuantes na rede, (Entrevistado 30).

Ao se analisar o questionamento acima, percebe-se que os respondentes divergem muito quanto as suas percepções. Dessa maneira, é importante destacar que as respostas foram mais pontuais. Contudo, o entrevistado 27 faz uma reflexão pertinente: um deles eram as redes mesmo. Como presidente e como empresário mesmo, tinha relações com outras redes. Aprendi bastante para minha empresa pelas outras redes. Os professores que atuavam como consultores também, muito profissionais, comprometidos, vestiram a camiseta e a soma que foi feita foi a seguinte: foram montadas 25 redes na cidade. Cada uma com uma média de 20 integrantes, no total são 500 empresas.

Ainda na análise do referido entrevistado, se cada uma delas tinha 10 funcionários, são 5000 colaboradores das empresas. Isso foi um ponto forte também. Houve uma integração desse universo. No primeiro ano que o entrevistado teve participação na rede, o seu lucro real aumentou cerca de 6%, na qual atribui diretamente a inclusão na rede, visto que as pessoas passaram a conhecer o seu negócio. No que tange a relação com os fornecedores, essa relação não foi interessante, pois cada empresa que compunha a Rede atuava com um tipo de negócio: uma loja que vendia cartuchos para impressão, outra atuava com no breaks, outros comércios de peças de computadores e isso na visão do entrevistado 27 prejudicou o relacionamento com os fornecedores.

A percepção se os *stakeholders* das Redes perdem com a formação das mesmas e se caso isso realmente acontecem, quais eram as principais estratégias por eles traçadas para determinar a dissolução das Redes? As falas abaixo indicam a reflexão dos entrevistados.

Tinha tudo para dar certo, mas depois que não tivemos mais o acompanhamento da UNISC tudo começou aos poucos a dar errado. No fim todas as empresas perderam, porque não tivemos uma ação em conjunto. Não chegamos a fazer compras, por exemplo, que era um objetivo inicial de formação da rede, (Entrevistado 20).

Na verdade, concorrentes e quase a totalidade dos fornecedores usaram estratégias para prejudicar a Rede de várias formas. Pra muitos distribuidores não é interessante pelo poder de barganha, e pelos concorrentes varejistas não é interessante ter a rede pelo fato de as empresas componentes da rede oferecerem um preço mais vantajoso ao cliente. No entanto, ficamos sabendo depois da dissolução da rede que houve tentativas, por exemplo, de distribuidores oferecerem para alguns integrantes um preço melhor, (Entrevistado 21).

Em parte sim, porque precisam fazer um preço menor, mas em compensação conseguem vender para compradores inéditos e fechar uma compra maior. Algumas estratégias são utilizadas por eles para dismantelar a rede, como passar orçamentos com preços menores individualmente para as empresas associadas, (Entrevistado 22).

No nosso caso a dissolução da rede se deu da seguinte forma: eu comprei a parte dos demais membros restantes. Pois a dinâmica entre os subsistemas estava afetando tudo, (Entrevistado 23).

Não, e a rede mal começou e terminou por problemas citados anteriormente, (Entrevistado 24).

As redes não se dissolvem por estratégias traçadas para esse fim, mas sim por necessitar de um grande esforço (tempo, dinheiro, confronto com opiniões diferentes) antes de se experimentar os benefícios mais concretos, (Entrevistado 25).

Acho que sempre o majoritário perde, mas não pode ser visto negativamente, no caso pela dissolução as estratégias são de proteção, futura em fim foi o que fizemos, (Entrevistado 26).

Eles não perdem com a dissolução das redes não. Pra eles tanto faz, como tanto fez. Não tiveram dor de cabeça, (Entrevistado 27).

Para quem não conhece o processo cooperativo (somar para ganhar) realmente é preocupante. Quando o pessoal se dá conta de que “a união faz a força” e se imaginam dentro do processo, aí a percepção começa a ser diferente, (Entrevistado 28).

Conforme eu disse somente os pequenos tem interesse, (Entrevistado 29).

Todos nós perdemos. A rede não trabalho sozinha, sem apoio, sem recursos humanos para dar apoio. Assim as redes foram caindo. Sabia que não dávamos lucro para as entidades sociais. Mas isso não impedia de nós trabalhar: criamos um logotipo da rede, material gráfico, (Entrevistado 30).

Não, (Entrevistado 31).

Sobre a influência que os *stakeholders* tiveram na dissolução das Redes de Empresas, os entrevistados 24, 25, 27 e 31 indicaram que os *stakeholders* não perdem com a formação da Rede. De acordo com o entrevistado 27, os *stakeholders* não perdem com a dissolução das Redes. Para eles tanto faz, como tanto fez. Nesse interim, o entrevistado 25 afirma que as redes não se dissolvem por estratégias traçadas para esse fim, mas sim por necessitar de um grande esforço (tempo, dinheiro, confronto com opiniões diferentes) antes de se experimentar os benefícios mais concretos.

Diferentemente das percepções dos entrevistados 24, 25, 27 e 31, o entrevistado 20 aponta que a rede tinha tudo para dar certo, mas depois que não tiveram mais o acompanhamento da UNISC tudo começou aos poucos a dar errado. No fim todas as empresas perderam, porque não se teve uma ação em conjunto. Não se chegou a fazer compras conjuntas, por exemplo, que era um objetivo inicial de formação da rede.

Corroborando com o entrevistado 20, o entrevistado 21 afirma um argumento pertinente de análise, especificamente que: na verdade, concorrentes e quase a totalidade dos fornecedores usaram estratégias para prejudicar a Rede de várias formas. Para muitos distribuidores não é interessante pelo poder de barganha, e pelos concorrentes varejistas não é interessante ter a rede pelo fato de as empresas componentes da rede oferecerem um preço mais vantajoso ao cliente. No entanto, na Rede que presidia, ficou sabendo depois da dissolução da rede que houve tentativas, por exemplo, de distribuidores oferecerem para alguns integrantes um preço melhor para suas empresas do que os preços oferecidos a Rede.

Ao serem questionados sobre o papel que o Programa Redes de Cooperação teve na dissolução da Rede a qual presidia, os respondentes indicaram as seguintes respostas abaixo:

Sim, quando não tivemos mais apoio da UNISC E do governo, Foi quando começou a não cumprirmos o que foi estabelecido. Isso, o programa não cumpriu mais com o papel de nos ajudar, (Entrevistado 20).

Creio que é quase neutra, não acredito que o programa em si tenha tido alguma responsabilidade...apenas quando ele ficou parado, sem atuação. Isso prejudicou e muito a nossa rede, talvez 95% ou mais do motivo de dissolução da nossa rede, (Entrevistado 21).

Conforme comentei acima, a diminuição da participação do Programa, pelo não repasse financeiro aos professores filiados a este, ajudou a desmotivar a continuidade, (Entrevistado 22).

O programa redes de cooperação é importante para auxiliar na dissolução de novas redes, (Entrevistado 23).

Para nós nenhum, (Entrevistado 24).

O programa foi desativado várias vezes e ocorreu uma mudança de consultor que desagradou a todos, causando assim o distanciamento definitivo do programa, (Entrevistado 25).

Em nosso caso nenhum, (Entrevistado 26).

Sempre a mesma conversa: para os clientes dizem que a ideia da rede é formar um cartel para aumentar preços. Para outros fornecedores é de que a rede vai achatar preços na hora da compra, esquecendo que se perdem um pouco no valor, ganham muito nas quantidades, (Entrevistado 27).

Na dissolução a o programa de rede não teve papel nenhum, os associados apenas pararam de se reunir, (Entrevistado 28).

Acho que a falta do apoio técnico do Programa, e a falta de motivação e pessoas. Os coordenadores sempre nos incentivavam, davam motivação. Sem isso não dá. Faltaram pessoas mais integradas. Isso nos dava motivação, visibilidade, (Entrevistado 30).

Não houve uma rede, (Entrevistado 31).

As falas da maioria dos entrevistados apontam para um papel importante do Programa Redes de Cooperação no processo de dissolução das Redes de Empresas. De maneira pontual, o entrevistado 20 afirma que quando não se teve mais apoio da UNISC e do governo, foi quando começou a não cumprirem de fato o que foi estabelecido. Com isso, o programa não cumpriu mais com o papel de ajudar a sua Rede.

Para o entrevistado 22, a diminuição da participação do Programa, pelo não repasse financeiro aos professores filiados a este, ajudou a desmotivar a continuidade. Corroborando com o que foi apontado pelos entrevistados 20 e 22, o respondente 25 indica que o Programa Redes de Cooperação foi desativado várias vezes e ocorreu uma mudança de consultor que desagradou a todos, causando assim o distanciamento definitivo do programa.

Numa perspectiva diferente de análise, o entrevistado 21 afirma que a influência do Programa Redes de Cooperação é quase neutra, não acreditando que o Programa em si tenha tido alguma responsabilidade, mas sim teve reflexo quando ficou, ou seja, sem atuação. Isso prejudicou e muito a rede, talvez 95% ou mais do motivo de dissolução da rede.

Para o entrevistado 30, por seu turno, a falta do apoio técnico do Programa e também a falta de motivação e de pessoal. Os coordenadores sempre incentivavam, davam motivação

ao grupo. Sem isso não dá para ter continuidade. Para o entrevistado 30, aliado a isso, faltaram pessoas mais integradas. Isso dava motivação, visibilidade a Rede.

Incutido no mesmo processo de análise, questionou-se na sequência do roteiro de entrevista se o tempo em que o Programa ficou “parado” em decorrência das trocas de governo, na qual as empresas ficaram sem o atendimento dos consultores era um dos principais fatores que levam a dissolução do processo cooperativo entre os membros. As falas abaixo revelam a percepção dos ex-presidentes das Redes que se dissolveram.

Restaram mais ou menos 3. Distaky, Sissan e Abiashpo. Pararam também as visitas da consultora de Cachoeira. Aí a rede já não deu mais certo, (Entrevistado 20).

Classifico em 95% ou mais, (Entrevistado 21).

Não foi o nosso caso, (Entrevistado 22).

Não, (Entrevistado 23).

Até que não, pois a nossa já nasceu deficitária, (Entrevistado 24).

Sim, (Entrevistado 25).

Sim, respondi isso anteriormente, (Entrevistado 26).

Pode, visto que foi um programa descontinuado. Faltou a segunda etapa do programa, que seria de qualificação. O programa contribuiu para uma menor taxa de crescimento daquelas redes que estavam bem estruturadas e ajudou de certo modo na dissolução daquelas que não estavam muito bem, (Entrevistado 27).

Não sei se foi o principal fator para a dissolução das redes, mas acredito que muito se perdeu com a ausência deste referencial, pois embora toda a boa vontade e interesse do grupo não se conseguir ir adiante, (Entrevistado 28).

Sim, (Entrevistado 29).

Não adianta, sem apoio nada funciona. As redes perderam o foco. O incentivador. Foi sim uma das causas principais, acredito que não só pra nossa rede, (Entrevistado 30).

Não houve interrupção no processo, (Entrevistado 31).

O questionamento estabelecido acima encontrou respaldo positivo de respostas na maioria dos entrevistados. De forma específica, o entrevistado 20 contribuiu ao afirmar que

restaram mais ou menos 3. Distaky, Sissan e Abiashpo. E que também pararam as visitas da consultora de Cachoeira. Aí a rede já não deu mais certo.

Por seu turno, o entrevistado 27 foi, visto que foi um programa descontinuado. Faltou a segunda etapa do programa, que seria de qualificação. O Programa contribuiu para uma menor taxa de crescimento daquelas redes que estavam bem estruturadas e ajudou de certo modo na dissolução daquelas que não estavam muito bem. Ao passo que para o entrevistado 28, o mesmo não sabe apontar se foi o principal fator para a dissolução das redes, mas acredito que muito se perdeu com a ausência deste referencial, pois embora toda a boa vontade e interesse do grupo não se conseguir ir adiante.

Em consonância com o que vem sendo discutido acima, o entrevistado 30 afirma que De maneira pontual afirma que sem apoio nada funciona. As redes perdem o foco. O incentivador do processo cooperativo. Foi sim uma das causas principais, acredito que não só para a Rede do entrevistado 30. O entrevistado 21 destaca que para a sua Rede a falta de continuidade do Programa comprometeu em 95% ou mais a continuidade da sua Rede.

Alinhado com o que vem sendo apresentado, questiona-se na sequência de que maneira o processo de condução do respondente até a presidência da Rede em análise. As falas abaixo indicam esse processo em cada Rede que se dissolveu.

Éramos inicialmente em 6 lojas. Assim das reuniões, fizemos eleições e eu ganhei como presidente. Atuei por um ano, com Fernando como secretário, (Entrevistado 20).

Particpei como 2º tesoureiro da primeira diretoria no final do mandato a maioria optou pela reeleição mas achei que seria bom renovar 50% dos membros e só voltei (como presidente) na expectativa de não deixar a Rede se dissolver mas já era tarde e o máximo que consegui foi desativar as atividades sem dar baixa em seu registro, (Entrevistado 21).

Eu já comecei presidente em função dos outros integrantes verem que eu assumi o desafio de montar a rede, (Entrevistado 21).

Foi de ordem emergencial, pois ouve a necessidade de substituir o primeiro Presidente, Edison Boff. Cobranças desleais dos demais membros, chacotas e fofocas paralelas, assim como pequenas atitudes e comportamentos indesejados, fizeram com que o presidente Edison Boff se sentisse desvalorizado e desrespeitado a tal ponto a entregar o cargo, se retirar do grupo de maneira mais formal e ética possível, por entender que a pressão do grupo se tornou insustentável, (Entrevistado 22).

Eleição, (Entrevistado 23).

Ninguém queria o abacaxi. Esse tipo de situação é semelhante ao de sindicato onde os problemas são vários e as pessoas preferem não assumir as responsabilidades, (Entrevistado 24).

Eleição do grupo tive sempre apoio, e recebi a confiança deles, (Entrevistado 25).

A condução foi o trabalho de captação das demais empresas. Trabalhei cerca de 90 dias com o núcleo na formatação da rede. Reuníamos semanalmente, criamos o estatuto, com a montagem da rede. Foi um trabalho muito bom, muito bem feito. Foi muito completo, aprendi bastante. Foi feita uma verificação da situação financeira de cada um dos associados. A presidência foi escolhida em assembleia, no final do primeiro semestre de trabalho. Aí estávamos já com 12 integrantes. Independente do núcleo da UFSM, montamos uma central entre 4 redes: central de pneus a RGT, e mais dois parceiros. Alugamos um espaço, contratamos uma funcionária e fizemos um ponto de reunião de trabalho, foi muito importante isso. Um passo independente que fizemos, ao invés de esperar pelo governo. Isso foi um passo além, depois do auxílio da UFSM. Ai nesse grupo que trocamos bastante. Fizemos parcerias efetivas com outras redes...passaram a comprar computadores de mim, passei a comprar deles...no entanto, o problema do DETRAN que atingiu o RS prejudicou esse nosso grupo, pois prejudicou um parceiro nosso. Nesse grupo compramos material de escritório em conjunto. Na rede vejo 2 benefícios: compra de produtos de venda e compra de produtos de consumo interno. Essa parceria durou cerca de 1 ano. Duas redes ainda seguem nesse processo, (Entrevistado 26).

Até a real formação da rede foi muito boa, o consultor apoiou bem, (Entrevistado 27).

Na nossa rede, como no nosso sindicato (não é crítica é uma constatação), quem levanta o problema abraça o pepino. Como sempre são os mesmos que sugerem, também são os mesmos que assumem, (Entrevistado 30).

Votação, (Entrevistado 31).

O processo de condução até a presidência se apresentou de maneira singular aos ex-presidentes das Redes de Empresas que se dissolveram. Desta maneira, o entrevistado 20 indica que eram inicialmente em 6 lojas. Dessa maneira, fizeram eleições e ele ganhou como presidente e atuou por um ano. Para o entrevistado 31 o processo foi a partir de uma votação.

Na mesma linha, o entrevistado 25 afirma que foi a partir de uma eleição do grupo na qual sempre teve apoio e também a confiança dos demais membros da Rede. Para o entrevistado 27 até a formação da Rede foi muito bom, o consultor do Programa Redes apoiou muito bem o processo.

Na percepção de Gulati e Garguilo (1997) a formação dos relacionamentos interorganizacionais é guiada por um processo dinâmico, envolvendo a dependência de recursos exógenos, que estimula as organizações a almejarem a cooperação e um “imbricamento endógeno” dinâmico, em que o surgimento dos relacionamentos é

progressivamente orientado pelas escolhas das partes com vistas a evitar os processos assimétricos.

Avançando na análise de eleição de presidente, questionou-se na sequência se o processo eleitoral transcorria de maneira normal e cordial entre os membros. Dessa forma, as falas abaixo corroboram para o entendimento do presente questionamento.

Depois desse ano, teve outra eleição, o Fernando ganhou, mas daí pra frente não deu mais certo, com a parada do programa, não tivemos continuidade. Ele até tentou marcar reuniões, mas não deu mais certo, (Entrevistado 20).

Sim, (Entrevistado 21).

Foi super tranquilo, (Entrevistado 22).

De modo geral não houve eleição e sim um consenso entre os membros, de que naquele momento EU era a pessoa mais apta a preencher o posto de presidente, (Entrevistado 23).

Sim, (Entrevistado 24).

Sim, (Entrevistado 25).

Claro que sim, como qualquer eleição, (Entrevistado 26).

Na verdade, os 90 dias de construção foi bastante trabalhoso. Os integrantes tinham bagagens diferentes de negócios...tínhamos profissionais de variadas áreas. Com essas realidade diferentes, até tu achar um ponto comum...mas um grande problema que tem na rede de cooperação é o medo, o receio de que a outra empresa vai se apropriar do teu conhecimento, dos teus clientes...por isso fizemos um termo de confiabilidade entre os membros. Na eleição, como a rede não tinha muito sucesso, o que era a expectativa de alguns integrantes, não houve interesse maior no 1º ano para renovar a diretoria. Tentei fazer com que o vice assumisse, mas a atividade dele era maior que a minha, aí ele declinou e eu permaneci na presidência. Mas após os 2 anos, com a saída forçada do núcleo da UFSM, que deixou de ser o coordenador, a rede esvaziou-se. Hoje nos relacionamos de informalmente. Eu e mais 6 empresas aprofundamos nossas relações de negócio. Estou abrindo outra empresa com um ex-parceiro da rede, (Entrevistado 27).

Sim, como falei a rede iniciou com um grupo de amigos e como “amigo é para estas coisas” nunca ninguém pegou a presidência. Na maioria dos casos os integrantes querem colher os frutos que os outros plantam. Na teoria do “vai fazendo que se der certo eu entro”, (Entrevistado 28).

Sim, (Entrevistado 29).

Nos reunimos, todas as entidades, no núcleo e o coordenador. Fui escolhida em assembleia feita pelas entidades sociais e apoiada pelo professor Joao Hélivio. As entidade me elegeram. Fui a primeira presidente, e ajudei a abrir outras redes em

outras cidades. Sim, escolhemos secretário, presidente...com o apoio e voto daquelas entidade que estavam cadastradas na rede. A posse foi aqui em SM, veio o pessoal da SEDAI. Isso me deu motivação, dava motivação para nós trabalhar, (Entrevistado 30).

Sim, (Entrevistado 31).

As respostas acima indicam uma unanimidade no processo eleitoral, ou seja, não havia nenhum problema nesse processo. Contudo, a fala do entrevistado 27 indica uma importante reflexão de análise. Para o referido entrevistado: *os 90 dias de construção foi bastante trabalhoso*. Os integrantes tinham bagagens diferentes de negócios, tinham profissionais de variadas áreas. Com essas realidade diferentes é difícil encontrar pontos em comum entre os parceiros. Ainda, para o entrevistado, um grande problema que tem na rede de cooperação é o medo, o receio de que a outra empresa vai se apropriar do conhecimento de mercado dos parceiros, dos clientes. Evitando isso, nessa foi feito um termo de confiabilidade entre os membros. Na eleição, como a rede não tinha muito sucesso, o que era a expectativa de alguns integrantes, não houve interesse maior no 1º ano para renovar a diretoria. Mas após os 2 anos, com a saída forçada do núcleo da UFSM, que deixou de ser o coordenador, a rede esvaziou-se. Hoje o relacionamento é informal. O presidente e mais 6 empresas aprofundaram as relações de negócio, sendo que isso culminou com a abertura de uma nova empresa com um ex-parceiro da rede.

Com vistas a compreender se existiam muitas diferenças entre os membros participantes da Rede, em termos de interesses, objetivos, percepções, aptidões, entre outros aspectos, analisam-se as falas dos entrevistados abaixo para buscar respaldo empírico no presente argumento.

Não havia diferença de informações, benefícios, (Entrevistado 20).

Sim, (Entrevistado 21).

Muitas não, mas tinham algumas bem complicadas, com alguns membros especificamente, mas principalmente por desconhecer as coisas mesmo e cobrar excessivamente depois o que não sabia, (Entrevistado 22).

Sim, existiam muitas diferenças, visões de negócios, diferenças de objetivos e aptidões. Juntamente com a saída do primeiro presidente mais 3 membros do grupo se retiraram, (Entrevistado 23).

Sim, de interesses e objetivos principalmente, (Entrevistado 24).

Muitas. Os empresários que comandam as academias não tem formação na área administrativa. Desse modo, como administradores são bons professores de educação física. As ações em geral não tem embasamento e são realizadas de modo empírico. Quando você junta esses empresários, todos acham que tem a fórmula mágica para melhorar o mercado. Ao mesmo tempo, todos estão buscando solucionar problemas crônicos de suas empresas que rastejam a vários anos sem crescimento significativo, (Entrevistado 25).

Sim esse também é um dos motivos, as dificuldades, tanto administrativas como participativas dos membros (sempre os mesmos acabam fazendo) existiam empresas que tinham a rede como salvação de seus problemas, tinha também diferenças nas empresas dos produtos, pois nem sempre todas eram beneficiadas, exemplo é assim tinha empresa que trabalho com aberturas e portas, outras apenas moveis, então nem todas se beneficiavam com a compra em conjunto, (Entrevistado 26).

Existiu sim. Isso também impactou para não dar certo a rede, não termos tido um resultado melhor. Havia diferença sim de objetivos, de ideias, de foco, de tamanho de negócio, interesse...principalmente empresas de comércio que acho que tinham outros objetivos (mais da compra coletiva), não alcançaram o que esperaram e assim recuaram da rede, (Entrevistado 27).

Sem dúvida, os que achavam que o melhor seria vender em conjunto, os que queriam comprar em conjunto, os que achavam que se tivéssemos só serviços seria melhor etc, (Entrevistado 28).

Isso é normal, mas nada de desavença, trabalho na democracia é tranquilo, (Entrevistado 29).

Sim, existiam. Um exemplo prático é o que o lar que eu trabalho é uma ONG. Outra entidade assiste a pessoal com câncer (adultos). Há outra entidade que cuida de dependentes químicos (drogas e álcool), outra entidade com idosos, outra com excepcionais...embora focos diferentes, tínhamos objetivos comuns. Mas essas diferenças não atrapalharam a rede, para a dissolução, (Entrevistado 30).

Sim, várias, (Entrevistado 31).

Para 10 dos 12 entrevistados havia muitas diferenças entre os membros que compunham as Redes de Empresas. Dessa maneira, o entrevistado 30 aponta que um exemplo prático é o que o lar em que trabalhava que era uma ONG. Outra entidade assiste a pessoal com câncer (adultos). Há outra entidade que cuida de dependentes químicos (drogas e álcool), outra entidade com idosos, outra com excepcionais, mesmo assim, embora focos diferentes tinham-se objetivos comuns. Mas, reforça que essas diferenças não atrapalharam a rede no que tange a dissolução.

De maneira convergente, o entrevistado 28 corrobora com o questionamento e destaca que sem dúvida, os que achavam que o melhor seria vender em conjunto, os que queriam comprar em conjunto e os que achavam que se tivessem apenas serviços seriam melhor. Ainda, para o entrevistado 26, esse também é um dos motivos, as dificuldades, tanto

administrativas como participativas dos membros (sempre os mesmos acabam fazendo) existiam empresas que tinham a rede como salvação de seus problemas, tinha também diferenças nas empresas dos produtos, pois nem sempre todas eram beneficiadas, por exemplo, tinha empresa que trabalhava aberturas e portas, outras apenas com móveis, então nem todas se beneficiavam com a compra em conjunto.

De maneira diferente, para o entrevistado 20, não havia diferença de informações, benefícios. Avançando na discussão, questionou-se num momento subsequente se os ex-presidentes acreditam que existiam processos assimétricos entre os membros, tais como: (assimetria de informações, assimetria de benefícios e assimetrias de poder). As falas abaixo indicam esses resultados.

Trabalhamos de inicio de forma bastante unida, mas como a UNISC parou de financiar o programa, também nos desunimos, (Entrevistado 20).

Não tenho total certeza, (Entrevistado 21).

Não sei se dá para chamar de assimetria, mas que algumas distorções aconteciam, perfeitamente normal, ainda mais entre pessoas concorrentes com idades, formações, culturas diferentes, (Entrevistado 22).

Sim, esses processos que ao decorrer do tempo foram muito Negativos ao bom andamento da rede e foram eliciados e reforçados pelos próprios membros. Descaracterizando a ideia de cooperação mutua e homogenia que o grupo deveria manter, (Entrevistado 23).

Sim, (Entrevistado 24).

Sim. Os motivos dessa assimetria estão na questão anterior, (Entrevistado 25).

Em parte sim, mas tinha diferenças grosseiras, de produtos, eram industrias e não comerciais, (Entrevistado 26).

Teve um pouco sim. Isso era exposto em reuniões, ai discutia-se. Isso acontecia de uma maneira bem sincera, (Entrevistado 27).

Sem dúvidas e sempre cada um quer que seu ponto de vista prevaleça, em não havendo essa concordância as relações se desgastam, (Entrevistado 28).

Sim , acho que isso é tranquilo, (Entrevistado 29).

Sim, isso acontecia. Nós trabalhávamos em rede, tentávamos equilibrar as doações que todos recebiam. Mas nos preocupávamos na ação conjunta. Um associado, por exemplo, se retirou da rede, porque viu que os benefícios eram para todos...não

atendeu as suas expectativas. Viu que para participar deveria compartilhar, (Entrevistado 30).

Sim, (Entrevistado 31).

Com o propósito de sustentar positivamente o presente questionamento, o entrevistado 22 afirma que não saber se dá para chamar de assimetria, mas que algumas distorções aconteciam, perfeitamente normal, ainda mais entre pessoas concorrentes com idades, formações, culturas diferentes. Na mesma linha, para o entrevistado 30, isso acontecia. Tentava-se equilibrar as doações que todos recebiam. Mas se tinha uma preocupação na ação conjunta. Ele relata que um associado, por exemplo, se retirou da rede, porque viu que os benefícios eram para todos e dessa maneira não atendeu as suas expectativas. Viu que para participar deveria compartilhar suas informações e práticas.

Corroborando com o que vem sendo analisado nesse questionamento, o entrevistado 28 indica que sem dúvidas existiam e que nem sempre cada um quer que seu ponto de vista prevaleça, em não havendo essa concordância as relações se desgastam. Numa perspectiva próxima, o entrevistado 23 afirma que esses processos que ao decorrer do tempo foram muito negativos ao bom andamento da rede e foram eliciados e reforçados pelos próprios membros. Descaracterizando a ideia de cooperação mútua e homogeneia que o grupo deveria manter.

Na mesma linha de análise, questionou-se se os ex-presidentes acreditam que as informações, oportunidades de mercado, eram repassadas para todos os membros de maneira singular? Caso não eram, por que motivo não havia esse repasse?

Acredito que não havia diferença de oportunidades. Pelo que sei a consultoria visitava todas empresas, fazia seu trabalho de forma correta, (Entrevistado 20).

Sim, (Entrevistado 21).

Sim, (Entrevistado 22).

Não, não eram repassadas, existiam “panelinhas” dentro da rede. Infelizmente alguns membros por motivos de egoísmo, ganância e falta de humildade pode se dizer, acreditavam que ganhariam mais, retendo informações, não socializando expectativas e sonhos e principalmente interesses de ordem econômica, a meu ver, isso se deve a uma visão imediata, de curto prazo. Os membros não tiveram a capacidade, iniciativa e vontade de construir os alicerces, e valores, que perpassam pela conduta Ética individual, da rede. Que se bem feitas tendem a dar bons resultados a longo e médio prazo, (Entrevistado 23).

Eram, mas a rede pouco funcionou, (Entrevistado 24).

Quando você trabalha em rede tudo é construído em conjunto e a participação (engajamento) de cada um nesse processo é que vai determinar quanto cada um conseguirá absorver, (Entrevistado 25).

Havia repasse sim, para todos, (Entrevistado 26).

Isso não houve porque os produtos e serviços entre as empresas eram distintos. Não houve união de fornecedores. Empresas dentro da área da informática com focos diferentes: uma empresa vendia notebooks, outra vendia cartuchos, (Entrevistado 27).

No nosso caso sempre foram repassadas a todos e o grupo era muito transparente, entretanto, tínhamos um membro que sempre queria levar vantagem, queria ter a informação de todos, mas sonegava ao máximo o que podia contribuir, chegando ao ponto de não querer dizer qual era a taxa de juros que tinha conseguido em uma operação de importação de equipamentos, (Entrevistado 28).

Sim, pois todos traziam para o grupo, (Entrevistado 29).

Sim, as doações eram informadas nas reuniões, e tentávamos sempre equilibrar entre as empresas, caso faltasse comida para um, tal material para outra, assim como fizemos no início da experiência, (Entrevistado 30).

Sim, todas informações eram muito explicadas, (Entrevistado 31).

Diante do que lhes fora abordado, 11 afirmaram que os repasses eram singulares a todos os membros das Redes que faziam parte. Para o entrevistado 30, as doações eram informadas nas reuniões, e se tentava sempre equilibrar entre as empresas, caso faltasse comida para um, tal material para outra, assim como fizemos no início da experiência.

De maneira divergente, o entrevistado 23 afirma que não eram repassadas, pois existiam “panelinhas” dentro da rede. Infelizmente alguns membros por motivos de egoísmo, ganância e falta de humildade pode se dizer, acreditavam que ganhariam mais, retendo informações, não socializando expectativas e sonhos e principalmente interesses de ordem econômica, a meu ver, isso se deve a uma visão imediata, de curto prazo. Os membros não tiveram a capacidade, iniciativa e vontade de construir os alicerces, e valores, que perpassam pela conduta Ética individual, da rede. Que se bem feitas tendem a dar bons resultados a longo e médio prazo.

Buscando um entendimento sobre o fato de existirem benefícios de diversas ordens para os presidentes em decorrência do cargo que ocupavam.

Como presidente, não tive benefícios. Paguei o pato, pois no fim, para encerrar sobrou para mim e para o Fernando, (Entrevistado 20).

Acredito que não, (Entrevistado 21).

Somente o benefício de experimentar essa função, aprendendo com essa função e absorvendo as oportunidades de desenvolvimento, (Entrevistado 22).

No caso em questão posso dizer que possíveis benefícios do cargo de presidente são substituídos por uma demanda complexa de responsabilidades e cobrança por parte dos membros, sem a colaboração dos mesmos, (Entrevistado 23).

Não tive oportunidade nenhuma, pois efetivamente não funcionou, (Entrevistado 24).

Não. Todos os cargos ocupados nas redes são simbólicos, pois os participantes tem igual poder de decisão sendo que a vontade da maioria é que prevalece, (Entrevistado 25).

Um pouco sim, são as pessoas mais procuradas, por tudo que é canal de divulgação, faz com que fiquem mais na vitrine diria assim, (Entrevistado 26).

Diretamente não, mas aprendi nos 90 dias de formalização da rede, aprendi sobre gestão...fiz contatos...foi bastante válido, (Entrevistado 27).

Acredito que pode haver benefícios dos mais variados, mas no nosso caso nunca usufruímos. Passamos 4 anos planejando e não conseguimos colocar nossa rede em funcionamento. Tinha-se a impressão que ainda não estávamos prontos para decolar e no meu ponto de vista queimamos nossa energia neste tempo, (Entrevistado 28).

Sim, pelo cargo e responsabilidade ele é mais visado, (Entrevistado 29).

Me sentia muito bem, vi nossa rede dar certo. Era conhecida pelas pessoas, pude ajudar. Me oportunizou maior conhecimento, meu espírito de solidariedade ficou expandido, vi que poderia ajudar mais os outros, (Entrevistado 30).

Não, (Entrevistado 31).

Frente ao questionamento feito acima, as respostas apresentam-se bastante convergentes indicando não haver diferenças nos benefícios tidos pelos ex-presidentes. Especificamente, o entrevistado 27 indica que diretamente não, mas aprendeu nos 90 dias de formalização da rede, aprendeu sobre gestão, fez contatos e foi bastante válido.

Para o entrevistado 23, no caso em questão pode-se dizer que possíveis benefícios do cargo de presidente são substituídos por uma demanda complexa de responsabilidades e cobrança por parte dos membros, sem a colaboração dos mesmos. Na mesma linha de análise, o entrevistado 30 indica que se sentiu muito bem no cargo, pois viu a rede dar certo. Ela era

conhecida pelas pessoas, pode ajudar os demais. Oportunizou maior conhecimento, o espírito de solidariedade ficou expandido, viu que poderia ajudar mais os outros.

Ao serem interpelados sobre o fato de perceberem enquanto presidentes atitudes oportunistas entre os membros das Redes na qual presidiam, os entrevistados apresentaram os seguintes argumentos abaixo:

Não, (Entrevistado 20).

Acho que não deu tempo disso, mas depois fiquei sabendo que alguns já estavam usando o nome da Rede em benefício próprio, (Entrevistado 21).

Sim, sempre os cooperados puxavam vantagens para o seu interesse e infelizmente essa prática em um determinado momento ficou bastante visível, isso me incomodava, (Entrevistado 22).

Sim, (Entrevistado 23).

Não. Entrei na rede para ajudar na melhoria de um mercado que ainda é muito amador e acredito que os reais benefícios aí estão (Academias de Ginástica). Sua postura e valores enquanto ocupa esse tipo de cargo é que vão permitir situações dessa natureza, (Entrevistado 24).

Atitudes oportunistas acho que não assim tão ao extremo, mas com um certo proveito por parte de alguns sim, (Entrevistado 25).

Muito mais infantis do que oportunista mesmo. Por exemplo: tu que ser mais esperto, malandro...mas isso não levava a nada. De modo geral era um bom grupo. Quando tinham alguns problemas, isso era exposto na reunião, (Entrevistado 26).

Certamente se percebe, mas no nosso caso era muito disfarçado penso que pelo motivo de já trabalharmos juntos há alguns anos no sindicato e mesmo antes da rede, praticamente todos já sabiam como os colegas trabalhavam, (Entrevistado 27).

Às vezes, mas na maioria as oportunidades eram colocadas para todos, (Entrevistado 28).

Tinham pessoas que iam em busca de benefícios pra elas. Algumas pessoas iam nas reuniões pra levantar a sua entidade, e não fazer solidariedade. Pedimos que a pessoa se retirasse da rede, pois não era o foco. A rede não ia dar dinheiro para essa entidade. Daríamos dinheiro para a rede, buscar melhorar todas as entidades. Tínhamos que estar voltados para o social, solidário: para o idoso, a criança, o deficiente físico, (Entrevistado 30).

Não, (Entrevistado 31).

Os entrevistados apresentaram argumentos diversos no presente questionamento. Especificamente o entrevistado 21 sempre os cooperados puxavam vantagens para o seu interesse e infelizmente essa pratica em um determinado momento ficou bastante visível. Na mesma linha, o entrevistado 27 indica que certamente se percebe, mas no caso da Rede em questão era muito disfarçado e pelo motivo de trabalharem juntos há alguns anos no sindicato e mesmo antes da Rede, praticamente todos já sabiam como os colegas trabalhavam.

Corroborando com a discussão estabelecida, para o entrevistado 30 aponta que tinham pessoas que iam em busca de benefícios pra elas. Algumas pessoas iam nas reuniões pra levantar a sua entidade, e não fazer solidariedade.

Diferentemente do que os entrevistados vêm apontando nas falas acima, os entrevistados 20, 24 e 31 afirmaram que não. Defende que entrou na Rede para ajudar na melhoria de um mercado que ainda é muito amador e acreditando que os reais benefícios estão à disposição do mercado.

Com vistas a analisar se existiam “grupinhos” mais seletos entre os membros da Rede, as falas abaixo indicam seus posicionamentos.

Sobre a presidência ou grupos, éramos bem unidos, mas com a desistência do governo a maioria desistiu, (Entrevistado 20).

É possível, (Entrevistado 21).

Acredito que não, (Entrevistado 22).

Sim, existiam esses grupinhos que se beneficiavam dentro da rede, (Entrevistado 23).

Sim, (Entrevistado 24).

Grupinhos acredito que não, mas sim uma divisão entre os membros que trabalhavam pelo bem comum e os que procuravam tirar proveito individual sem compartilhar, (Entrevistado 25).

Claro que alguns tinham uma afinidade melhor, digo que se encontravam melhor do que outros, (Entrevistado 26).

Sim, havia três grupos de mais interesse, mas isso não minou, não foi o fator principal de dissolução da rede, (Entrevistado 27).

No nosso caso não. Era uma rede pequena e todos mais ou menos parelhos em termos de equipamentos, faturamento, não percebi estes “grupinhos”, (Entrevistado 28).

O grupinho principal são os que participam das reuniões constantemente, mas às vezes alguns montavam negócios em conjunto, (Entrevistado 29).

Existiam. No início principalmente, quando o pessoal não entendia muito o espírito da rede... mas depois esses grupinhos foram vindo que a rede era de todos, não adiantavam buscar benefícios individuais. No fim, não tinham mais esses grupinhos, (Entrevistado 30).

Sim, (Entrevistado 31).

Diante do que lhes fora perguntados os entrevistados mostraram mais uma vez percepções divergentes frente ao questionamento. Para o entrevistado 20, sobre a presidência ou grupos, as pessoas eram mais coesas, mas com a desistência do governo a maioria desistiu do processo cooperativo. O entrevistado 27 alega que sim, mas afirma que havia três grupos de mais interesse, mas isso não minou, não foi o fator principal de dissolução da Rede. Ampliando a discussão, o entrevistado 30 indica que no início principalmente, quando o pessoal não entendia muito o espírito da rede. Depois, esses grupinhos foram vindo que a rede era de todos, não adiantavam buscar benefícios individuais. No fim, não tinham mais esses grupinhos.

Diferente do posicionamento dos entrevistados 20, 27 e 30, o entrevistado 28 entende que no caso da Rede deles não. Que era uma rede pequena e todos mais ou menos parelhos em termos de equipamentos, faturamento, sendo que não percebeu a existência desses grupinhos.

Com o propósito de analisar qual eram as percepções dos ex-presidentes das Redes de Empresas que se dissolveram com relação ao principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio e se para os presidentes esse benefícios era diferente, as falas dos respondentes abaixo indicam o posicionamento dos entrevistados frente ao questionamento.

Em relação a benefícios que buscávamos eram compras em maior quantidade e uma única distribuidora para a rede, visando assim menores preços e maior prestígio, (Entrevistado 20).

Alguns estavam com dificuldades de gerirem seus negócios e acharam que era a salvação. Outros queriam conhecer essa nova ferramenta de negócios e por último aqueles que queriam somar forças para poderes de barganha nas compras e na divulgação de suas lojas, (Entrevistado 21).

Compras coletivas, mídia coletiva e treinamentos em grupo, (Entrevistado 22).

Aumentar as vendas, abrir mercados, etc. Inclusive para o presidente da rede, (Entrevistado 23).

Só agir se tivesse vantagem particular, (Entrevistado 24).

De modo geral os membros buscam resolver dificuldades de suas empresas e melhorar seu poder de barganha com o mercado. Como presidente vejo que não há benefício maior que a troca de experiências e o conhecimento do mercado, pois temos o dia a dia de nossos pares e vemos que a dificuldade está em todo lugar e que esse mercado também oferece muitas oportunidades, (Entrevistado 25).

Tinha quem achava a solução, aqueles onde a empresa estava em má situação tinha os que viam uma oportunidade de crescimento. Para mim sempre vi como um grupo com força onde poderíamos trocar informações, ter um poder de compra, e uma relação diferente com nossos fornecedores, (Entrevistado 26).

Aumentar vendas, comprar melhor e economizar. Três “motes” que o grupo mais profissional buscava. As empresas menores, 1 ou 2 estavam buscando pra simplesmente sobreviver ao mercado, pois o negócio da informática é muito dinâmico. Esses que foram em busca da “tábua da salvação” e isso atrapalhou de certo modo, porque daí tínhamos que discutir sobre problemas pequenos de gestão, no momento em que tínhamos outras coisas pra discutir. Você tem que cuidar do seu negócio da porta para dentro, e da porta para fora que tínhamos que construir a rede, buscar benefícios. E isso faltou pra todas praticamente. Tive benefícios em ser presidente pela participação, envolvimento... mas não tenho esse germe do fazer política...não é meu perfil. Mas acho legítimo quem tem esse perfil, catalisa e traga benefícios para o grupo, (Entrevistado 27).

Penso que o pensamento geral sempre foi reduzir custos, em compras coletivas e ações do gênero, dividir as cargas individuais, contando com o apoio coletivo. Dessa forma teríamos mais tempo para o pensamento estratégico das empresas individualmente e para a rede coletivamente. Isto em prática no sobrar mais tempo e resultados (\$\$\$) para a vida. Especificamente no meu caso sempre busquei agregar interesses para reduzir custos, maximizar resultados e principalmente ter mais tempo para viver, (Entrevistado 28).

Compra em conjunto. Capacitação e troca de informação, (Entrevistado 29).

Como presidente, busquei através da rede maior integração social, visibilidade pras entidades...como presidente tinha que mostrar que nossa rede poderia dar certo. As entidades buscavam visibilidade, conhecimento do trabalho das outras redes, ações integradas, conhecimento de ações, buscávamos maior equilíbrio de trabalho, (Entrevistado 30).

Fortalecer o conhecimento, (Entrevistado 31).

As respostas dos entrevistados afirmam que o que mais se buscava com a participação em Rede é uma compra conjunta visando um maior poder de barganha frente aos

fornecedores, bem como uma capacitação gerencial maior e também uma maior troca de informações coletivas visando uma melhoria dos seus negócios.

Para o entrevistado 29 os benefícios eram a compra em conjunto, capacitação e troca de informações entre os participantes. O entrevistado 28 destaca que o pensamento geral sempre foi reduzir custos em compras coletivas e ações do gênero, dividir as cargas individuais, contando com o apoio coletivo. Dessa forma os empresários teriam mais tempo para o pensamento estratégico das empresas individualmente e para a Rede coletivamente. Isto em prática no sobriria mais tempo e resultados financeiros para a vida.

Corroborando com o que vem sendo apresentado, o entrevistado 25 afirma que de modo geral os membros buscam resolver dificuldades de suas empresas e melhorar seu poder de barganha com o mercado. Para o entrevistado 21 alguns estavam com dificuldades de gerirem seus negócios e acharam que era a salvação. Outros queriam conhecer essa nova ferramenta de negócios e por último aqueles que queriam somar forças para poderes de barganha nas compras e na divulgação de suas.

No que tange os benefícios para o presidente da Rede, a maioria destaca que buscavam os mesmos benefícios que os demais. Entretanto, alguns afirmam que o cargo lhes conferia uma maior visibilidade de mercado, bem como uma maior participação e envolvimento dos negócios da Rede. Para o entrevistado 25, como presidente não via que havia benefícios maiores que a troca de experiências e o conhecimento do mercado, pois se tem no dia a dia dos pares e se vê que a dificuldade está em todo lugar e que esse mercado também oferece muitas oportunidades.

Buscando compreender se com o passar do tempo, a cooperação entre os membros, bem como os benefícios gerados pela Rede tendem a diminuir, questionou-se os respondentes acerca do presente questionamento. Dessa forma, as falas abaixo indicam as suas percepções.

Sim, com o tempo os benefícios tendem a encerrar. A gente tinha a ideia de cooperar e trabalhar junto, mas não deu certo. Iamos fazer as etiquetas, mas aí já parou a cooperação, (Entrevistado 20).

Após dissolvida a Rede diminuiu muito, (Entrevistado 21).

Com certeza, até mesmo porque se eu não ajudo, depende de poucos que se cansam e não dando mais o mesmo esforço, não rende mais a mesma coisa e quem está de fora é fácil criticar e se desmotivar, (Entrevistado 22).

Sim, dependendo da rede, se ela for forte ou fraca, mas a cooperação entre os membros tendem a diminuir, (Entrevistado 23).

Não posso afirmar, pois a nossa não funcionou, (Entrevistado 24).

No caso da rede Pulsar a cooperação aumentou e também os benefícios, pois restaram os que estavam dispostos a trabalhar. Acabamos com a parte formal (CNPJ), pois além de gerar custos não agrega em nada nas atividades que desenvolvemos, (Entrevistado 25).

Isso é relativo, depende de quem é o membro, pode ter laços fortes comerciais e de amizades, mas também pode ser ao contrario, eu sempre acreditei que a rede te dá benefícios, com o tempo acho que melhora sendo bem aproveitada, só tem que ter um comprometimento fiel das partes, (Entrevistado 26).

Não, ele não tende a diminuir se tu continuar trabalhando. Mas para isso tem que trabalhar. É como um clube de futebol...qualquer agremiação. Se tu parar de trabalhar, perderam-se os benefícios. Trabalhar que eu digo é da “porta para fora”, (Entrevistado 27).

Acredito que sim, embora não tenho dúvidas de que a locomotiva e a energia de uma rede depende sempre da disponibilidade e capacidade do presidente (ou gestor). Primeiramente (gestor ou presidente) tem que gostar do que faz, ter disponibilidade de tempo, criatividade e paciência. No meu ponto de vista estes quesitos são básicos, mas dificilmente encontrados em uma pessoa que se interesse por redes. Quem tem todas as qualidades necessárias, acaba tocando sozinho sua empresa, não querendo participar destes projetos, (Entrevistado 28).

Em uma rede o grupo tem que estar motivado constantemente, se não acaba tendo um desgaste, e diminuindo a participação dos membros, (Entrevistado 29).

Acho que não. O mais importante é o conhecimento sobre o trabalho. Ter essa busca do conhecimento sobre a rede...se não tiver isso, não adianta. Além disso, da vontade de fazer, tem que ter resultado, trabalho concreto. Tem que ter conhecimento das entidades que tu vai trabalhar, o que posso trazer pra rede como benefício...nossa rede foi conhecida...mas tem q ter isso também, além de apoio, motivadores, (Entrevistado 30).

Sim, principalmente a falta de união, (Entrevistado 31).

Diante do que lhes fora questionado, os entrevistados se mostraram bastante divididos acerca do presente questionamento. Assim sendo, 7 entrevistados dos 12 afirmam que a cooperação tende a diminuir com o passar do tempo. Especificamente, o entrevistado 29 alega que em uma Rede o grupo tem que estar motivado constantemente, se não acaba tendo um desgaste, e diminuindo a participação dos membros. Na mesma linha de análise, o entrevistado 28 defende que não tem dúvidas de que a locomotiva e a energia de uma Rede depende sempre da disponibilidade e capacidade do presidente (ou gestor). Primeiramente (gestor ou presidente) tem que gostar do que faz ter disponibilidade de tempo, criatividade e paciência. No meu ponto de vista estes quesitos são básicos, mas dificilmente encontrados em uma pessoa que se interesse por redes.

Para o entrevistado 23, com certeza a cooperação diminuiu, até mesmo porque se os membros não auxiliam depende de poucos que se cansam e não dando mais o mesmo esforço, não rende mais a mesma coisa e quem está de fora é fácil criticar e se desmotivar.

Diferentemente do que fora apontado pelos referidos entrevistados supracitados, o entrevistado 27, os benefícios não tendem a diminuir se tu continuar trabalhando. Mas para isso tem que trabalhar. Exemplifica que é como um clube de futebol ou qualquer agremiação. Se parar de trabalhar, perderam-se os benefícios alcançados. Da mesma maneira, para o entrevistado 25 a cooperação aumentou e também os benefícios, pois restaram os que estavam dispostos a trabalhar. Destaca ainda que os membros acabaram com a parte formal (CNPJ), pois além de gerar custos não agrega em nada nas atividades que desenvolviam.

Dando um caráter de fechamento no presente tópico de análise, o Quadro 17 abaixo resume as principais considerações dos ex-presidentes das redes de empresas que se dissolveram.

Quadro 17 Principais contribuições dos ex-presidentes

Entrevistados	Aspectos abordados	Ideias centrais dos ex-presidentes
20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31	Como seu deu o ingresso do ex-presidente na Rede de Empresa na qual ele integrou	A maioria dos ex-presidentes foram cooptados pelo Programa Redes de Cooperação.
20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31	Experiência anterior em Redes de Empresas	Dos 12 entrevistados nesse rol de análises apenas 1 já havia tido contato com o tema Redes de Empresas.
20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31	Quais são os principais fatores que fizeram com que a Rede se dissolvesse	<p>A falta de apoio por parte do Governo do Estado do Rio Grande do Sul via o Programa Redes de Cooperação. Ainda, a ausência de prática em trabalho de cooperação, com relação aos diretores da rede, empresários integrantes da rede. Ninguém havia tido experiência. Segundo fator: não continuidade do programa em um segundo momento. A rede foi formada, até aí tudo bem, mas no momento em que era para qualificar as redes, houve a interrupção do Programa, aí muitas redes também não deram certo. Outro fator, por exemplo, de empresas menores que fizeram parte da rede, e foram buscar lá meio que a salvação para o seu negócio.</p> <p>Isso de certo modo atrapalhou, visto que tínhamos que discutir problemas pequenos às vezes, quando deveríamos estar discutindo outras coisas mais amplas. Não foi possível também seguir na rede em razão do crédito. Por fim, a continuidade do trabalho feito pelos orientadores vindos das universidades, abandono de recursos vindos do governo.</p> <p>Outro fator, depois da rede dissolvida, percebeu-se que alguns fornecedores não vendiam para a rede pois sabiam que tinham alguns integrantes que eram maus pagadores.</p>
20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27,	Quais eram os principais Stakeholders da Rede	Os principais agentes que influenciam e são influenciados pela Rede foram apresentados de maneira diversa pelos ex-presidentes das Redes

(continuação) 28, 29, 30 e 31		de Empresas que se dissolveram. Fica claro que esse entendimento variou bastante para cada Rede. Resumidamente, destaca-se o governo do RS e os fornecedores.
20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31	Análise os <i>stakeholders</i> das Redes perdem com a formação das mesmas	Para 4 entrevistados não tem perda para os stakeholders com a formação das redes horizontais de empresas. Para um entrevistado a rede tinha tudo para dar certo, mas depois que não tiveram mais o acompanhamento da universidade tudo começou aos poucos a dar errado.
a20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31	O papel que o Programa Redes de Cooperação teve na dissolução da Rede a qual presidia	As falas da maioria dos entrevistados apontam para um papel importante do Programa Redes de Cooperação no processo de dissolução das Redes de Empresas.
20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31	O tempo em que o Programa ficou “parado” em decorrência das trocas de governo, na qual as empresas ficaram sem o atendimento dos consultores era um dos principais fatores que levam a dissolução das redes	O questionamento estabelecido acima encontrou respaldo positivo de respostas na maioria dos entrevistados.
20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31	Existência de processos assimétricos entre os membros, tais como: (assimetria de informações, assimetria de benefícios e assimetrias de poder)	Para os entrevistados algumas distorções aconteciam, perfeitamente normal, ainda mais entre pessoas concorrentes com idades, formações, culturas diferentes.
20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31	Qual era o principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio	As respostas dos entrevistados afirmam que o que mais se buscava com a participação em Rede é uma compra conjunta visando um maior poder de barganha frente aos fornecedores, bem como uma capacitação gerencial maior e também uma maior troca de informações coletivas visando uma melhoria dos seus negócios.
20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31	Com o passar do tempo, a cooperação entre os membros, bem como os benefícios gerados pela Rede tendem a diminuir	Os entrevistados se mostraram bastante divididos acerca do presente questionamento. Sendo que metade indicaram que a cooperação tende a diminuir e os outros que é o contrário.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Diante do que foi apresentado nesse tópico da discussão dos resultados da pesquisa, parte-se para a apresentação da análise da percepção dos ex-membros das Redes que se dissolveram, no qual se realizou uma etapa descritiva com o método *survey*.

4.7 ANÁLISE DA PESQUISA *SURVEY* REALIZADA COM OS EX-MEMBROS DAS REDES DE EMPRESAS QUE SE DISSOLVERAM

O presente tópico da pesquisa em questão conta com um *survey* com os ex-membros, empresários que pertenciam as Redes de Empresas do Programa Redes de Cooperação que se

dissolveram e terminaram a sua ação cooperativa. O questionário continha 58 questões e encontra-se no Apêndice VI. Apresenta-se a etapa da estatística descritiva da base de dados, especificamente sobre o perfil das empresas pesquisadas nesse estudo e posteriormente a análise dos testes não-paramétricos realizados.

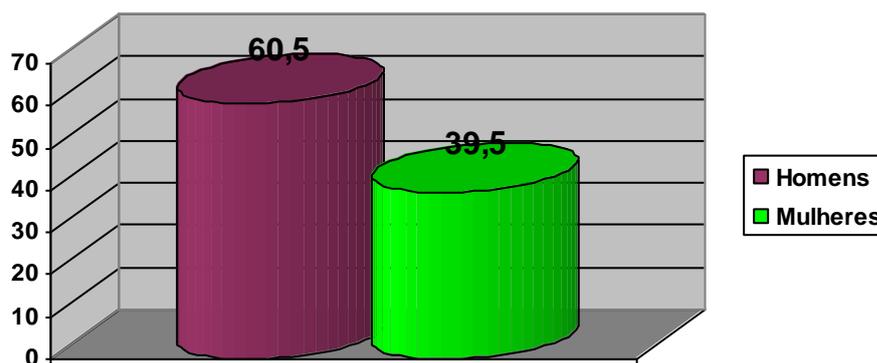
4.7.1 Análise Descritiva dos Dados da Pesquisa *Survey*

A presente etapa teve como propósito central a busca pela percepção dos últimos atores envolvidos no processo de dissolução das Redes de Empresas, neste caso em questão, os membros das Redes de Empresas que participavam do Programa Redes de Cooperação e que não participavam no momento da dissolução da mesma da diretoria ou da presidência da Rede.

Incutido nessa linha de análise, a coleta dos dados foi realizada entre o período de outubro de 2011 e dezembro do mesmo ano. Foram pesquisadas 43 empresas que pertenceram as Redes que se dissolveram.

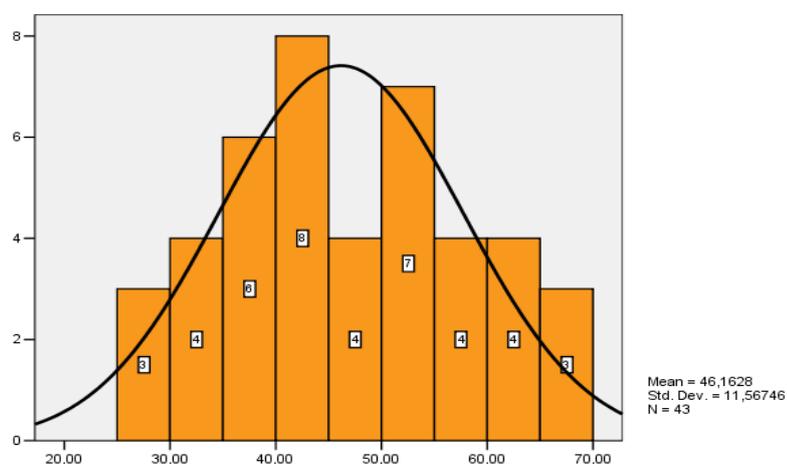
Avançando nessa linha de análise, o Gráfico 1 abaixo, apresenta o gênero dos respondentes. Assim, 60,5% dos respondentes eram do gênero masculino, enquanto que 39,5% do total de respondentes eram respondentes femininas.

Gráfico 1 Gênero dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

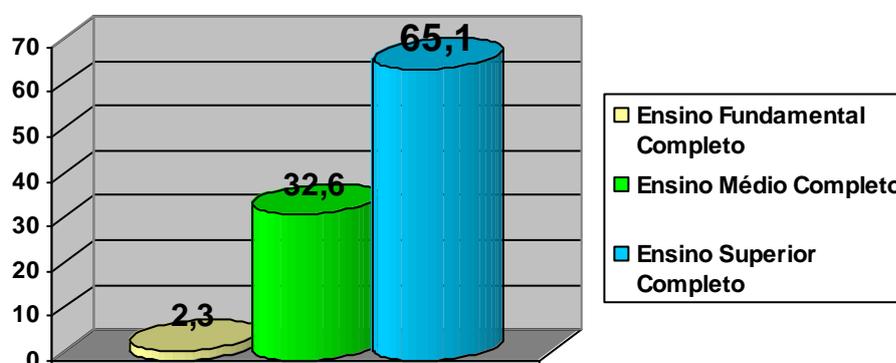
Ao se analisar a idade média dos respondentes destaca-se que a média de idade foi de 46 anos, sendo que os respondentes são bastante heterogêneos em suas idades. O Gráfico 2 abaixo indica as análises supracitadas.

Gráfico 2 Idade média dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa.

Com vistas a identificar o grau de escolaridade dos respondentes da pesquisa *survey*, destaca-se que a maioria dos respondentes apresentam o ensino superior completo, 65,1%. Ainda, apenas 2,3% apresentam apenas o ensino fundamental completo, o que acaba por denotar um bom nível de escolaridade dos respondentes. Ao se comparar com a população brasileira, por exemplo, a qualificação é notória, pois segundo dados do IBGE (2012), 8% apenas da população tem o ensino superior ou está em vias de obter o diploma do ensino superior.

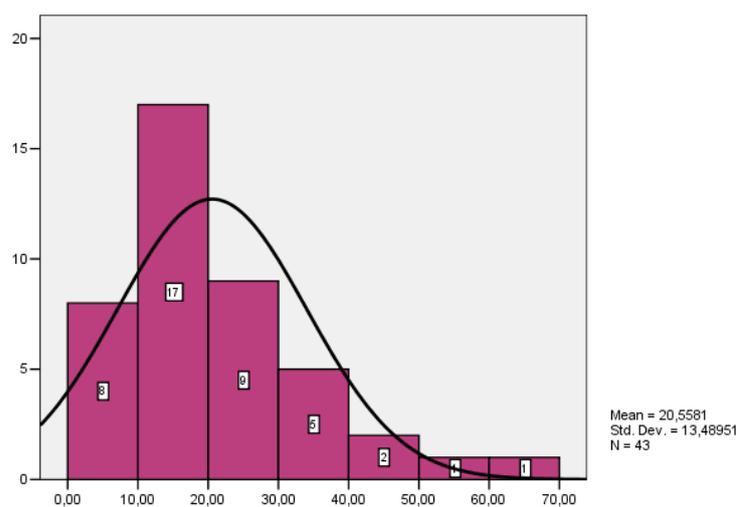
Entretanto, nenhum dos respondentes apresentou ter Pós-graduação. O Gráfico 3 abaixo reforça essas análises.

Gráfico 3 Escolaridade dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa.

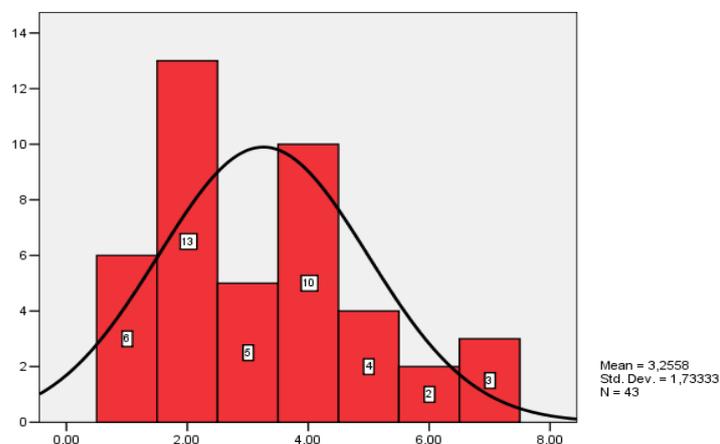
No que tange o tempo de existência das empresas que pertenceram as Redes, o Gráfico 4 abaixo indica que a média de idade de existência dessas empresas é de 20 anos. Esse dado pode ser retirado a partir da média da variável que é apresentada à direita no gráfico. Ainda, esse é outro dado pertinente se comparado a números das empresas individuais no Brasil. Especificamente, de acordo com o SEBRAE (2012), de cada cem empresas que abrem no Brasil a cada ano, ao final do primeiro ano 72 encerraram suas atividades e ao final do terceiro ano, 92 deixaram de operar no mercado. Para fins de ilustração do cenário nacional de empresas, de acordo com o SEBRAE (2012) o Brasil tem aproximadamente 7 milhões de empresas legalizadas.

Gráfico 4 Tempo existência da empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

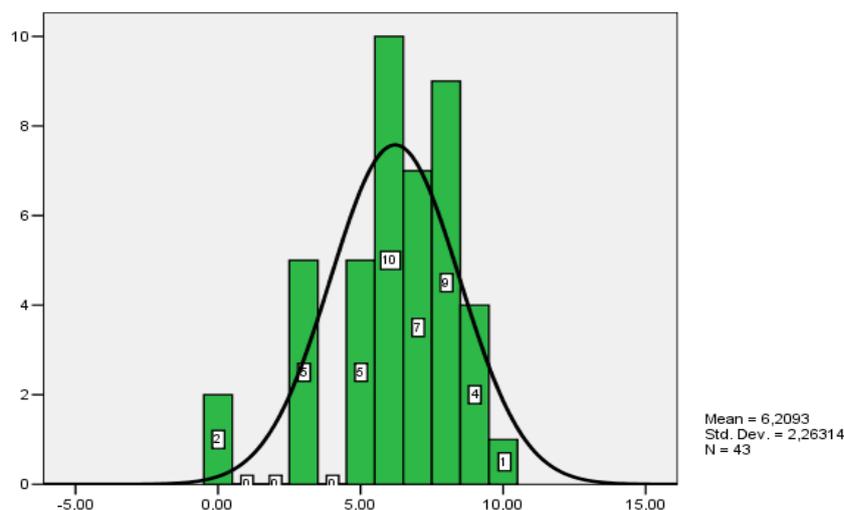
Nesta mesma linha de análise o tempo de permanência na Rede era importante de ser entendido nesse estudo. Dessa maneira, o Gráfico 5 abaixo indica que em média as empresas permaneceram 3 anos atuando de maneira cooperativa. Sendo que das 43 empresas pesquisadas apenas 3 permaneceram 7 anos na Rede.

Gráfico 5 Tempo de permanência da empresa na rede

Fonte: Dados da pesquisa.

Com vistas a buscar um entendimento sobre o grau de satisfação dos membros com relação à direção das Redes as quais pertenciam, questionou-se os empresários a partir de uma escala de razão com 10 pontos sendo o ponto mínimo zero e o ponto máximo 10. A avaliação por parte dos membros que fizeram parte das Redes ficou em 6,2. Sendo que 9 respondentes indicaram uma nota 8,0 para a direção de suas respectivas Redes.

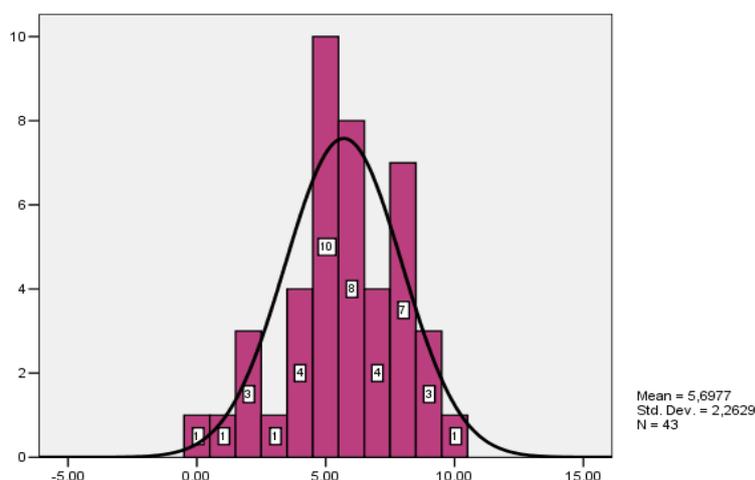
O Gráfico 6 abaixo indica esses resultados.

Gráfico 6 Grau de satisfação com a direção da rede

Fonte: Dados da pesquisa.

Sob o mesmo prisma de análise, o Gráfico 7 abaixo indica o grau de satisfação geral do empresário com a Rede que ele fazia parte. Assim sendo, a média cai e fica 5,7 na mesma concepção de escala do questionamento anterior. Ainda, dos 43 respondentes, 10 marcaram uma nota 5,0 e 3 indicaram um nota de apenas 2,0 referente a sua satisfação para com a Rede.

Gráfico 7 Grau de satisfação com a rede

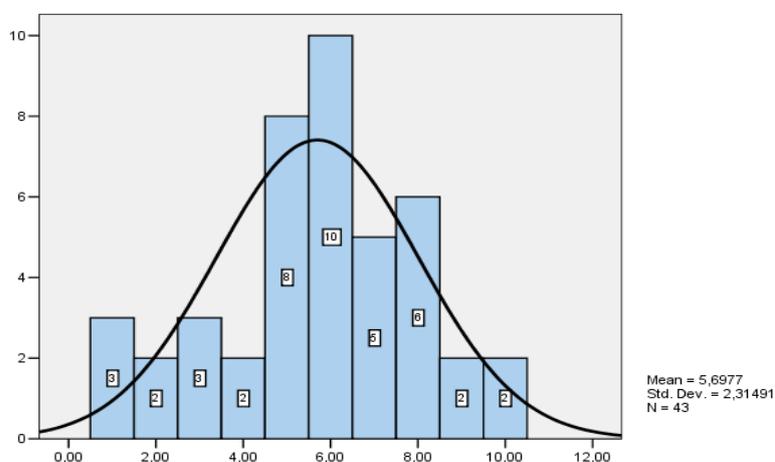


Fonte: Dados da pesquisa.

Com vistas a um aprofundamento da análise da satisfação dos respondentes no que tange o Programa Redes de Empresas do Governo do RS e também com relação aos consultores que atendiam essas empresas que pertenciam as Redes, o Gráfico 8 abaixo indica esses resultados.

Especificamente, utilizando a mesma escala de razão, a média ficou em 5,7. Ainda, dos 43 respondentes 10 indicaram uma nota de 6,0 para esse questionamento. Entretanto, 2 respondentes apontaram uma nota 10

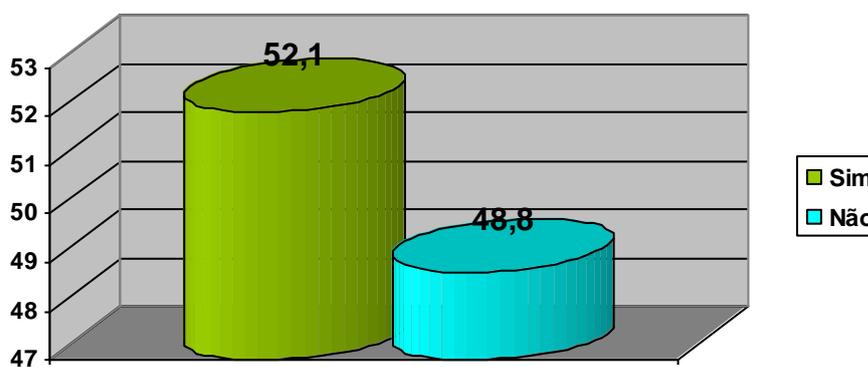
Gráfico 8 Grau de satisfação com o Programa Redes de Empresas e com Consultores



Fonte: Dados da pesquisa.

Buscando a compreensão se o respondente da pesquisa *survey* já havia exercido a posição de presidente da Rede na qual fizera parte, 52,1% dos respondentes afirmaram que já foram presidentes. O Gráfico 9 abaixo indica esse resultado.

Gráfico 9 Se o respondente já foi presidente de Rede

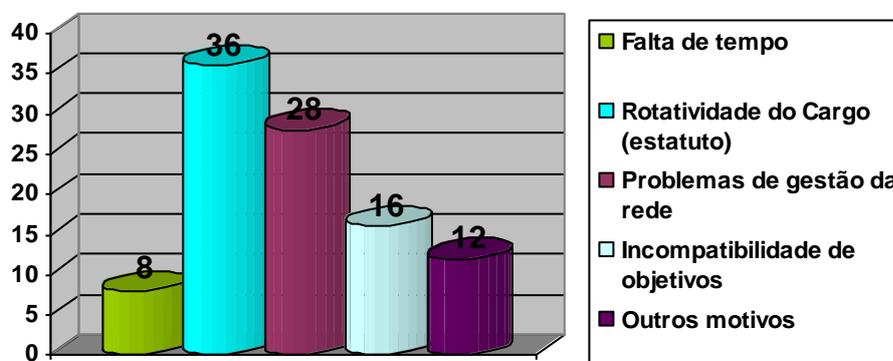


Fonte: Dados da pesquisa.

Incutido no que vem sendo analisado, o próximo questionamento que foi feito aos ex-membros das Redes de Empresas que se dissolveram versa sobre o motivo pelo qual deixou de exercer a presidência da Rede. O motivo que foi mais citado com 36% dos casos foi à rotatividade do cargo, a partir do que diz no estatuto da Rede. Problemas na gestão da Rede foi indicado com 28% do total das respostas, enquanto que incompatibilidade de objetivos foi citado por 16% dos respondentes.

O Gráfico 10 abaixo indica com propriedade esses resultados.

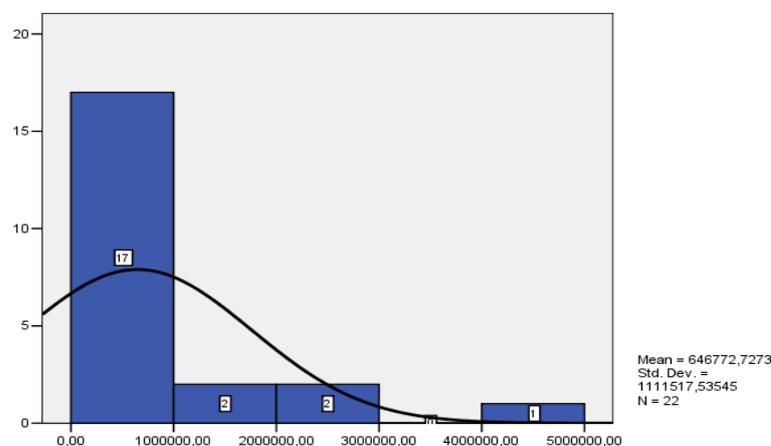
Gráfico 10 Motivo pelo qual saiu da presidência da Rede



Fonte: Dados da pesquisa.

Esperando determinar a média de faturamento que a empresa tinha 1 ano antes de entrar na Rede a qual pertenciam, o Gráfico 11 abaixo corrobora esses resultados. Especificamente, a média de faturamento anual por parte das empresas ficou em aproximadamente R\$ 646.772,73 reais. Ainda, se fosse feita uma média mensal de faturamento para essas empresas que responderam a esse questionamento, esse valor seria de R\$ 53.897,73. É importante destacar que apenas 22 responderam a esse questionamento por se tratar de números de faturamento das organizações.

Gráfico 11 Média de faturamento 1 ano antes de entrar na rede

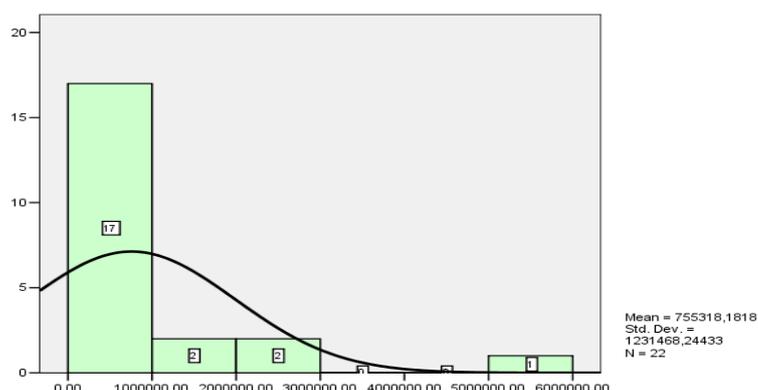


Fonte: Dados da pesquisa.

Com vistas a estabelecer uma comparação entre o antes e o depois de pertencer a Rede, o Gráfico 12 abaixo apresenta a média de faturamento da empresa 1 ano depois de sair da Rede. Assim sendo, destaca-se um aumento na média de faturamento anual, pois após 1 ano da saída da Rede, as empresas em média faturaram R\$ 755.318,18 reais, levando-se em consideração os 22 respondentes.

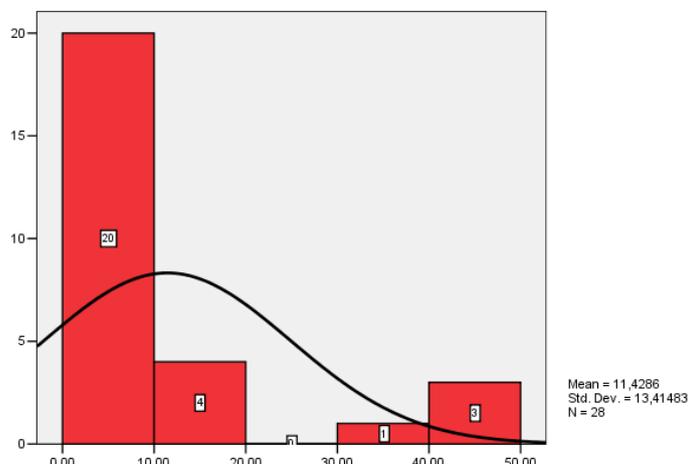
Ao se comparar com os valores médios de R\$ 646.772,73 reais 1 ano antes de entrar na Rede, percebe-se um incremento de 14,4%, ou seja, relacionando com o fato que o tempo médio de permanência da empresa na Rede foi de 3,3 anos, pode-se afirmar que a empresa teve um incremento de 4,8%/ano em que pertenceu a Rede.

Gráfico 12 Média de faturamento 1 ano depois de sair da rede



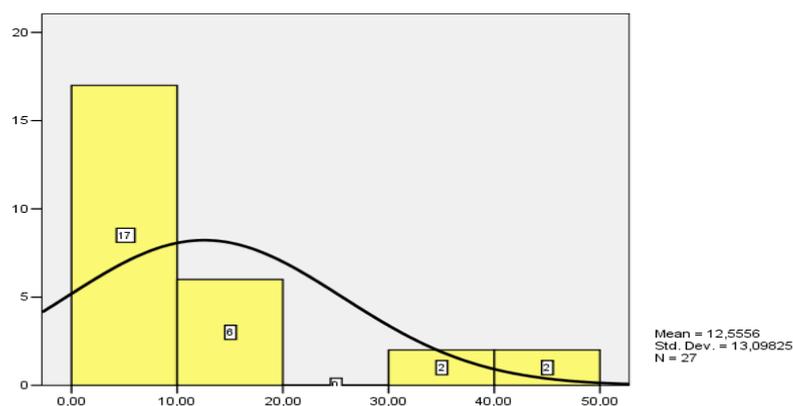
Fonte: Dados da pesquisa.

Com vistas a compreender o número médio de colaboradores 1 ano antes da empresa ingressar na Rede, o Gráfico 13 abaixo apresenta esse resultado. Dessa forma, em média as empresas apresentavam 11 colaboradores no seu quadro funcional. Das 43 empresas pesquisadas, apenas 3 apresentavam entre 40 e 50 colaboradores em suas organizações.

Gráfico 13 Número de colaboradores 1 ano antes de entrar na rede

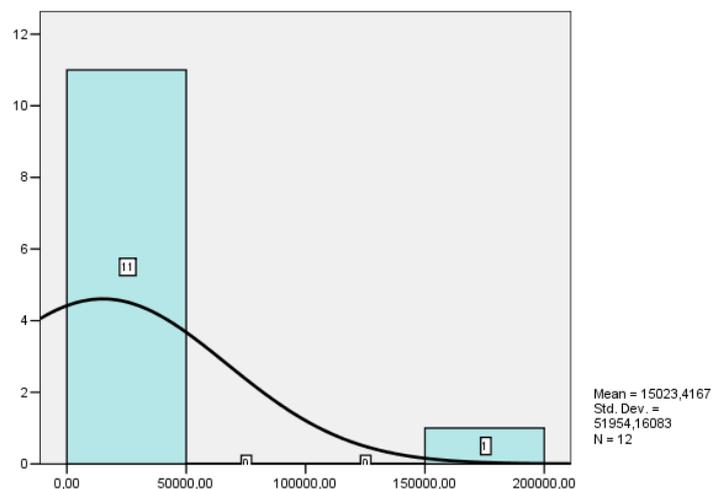
Fonte: Dados da pesquisa.

Em análise similar ao questionamento anterior, o Gráfico 14 abaixo apresenta os resultados oriundos pergunta sobre o número de funcionários que as empresas apresentavam 1 ano depois de saírem da Rede a qual faziam parte. Nesse sentido, a média de colaboradores foi 12, ou seja, apenas 1 a mais se comparado 1 ano antes de ingressarem na Rede.

Gráfico 14 Número de colaboradores 1 ano depois de sair da rede

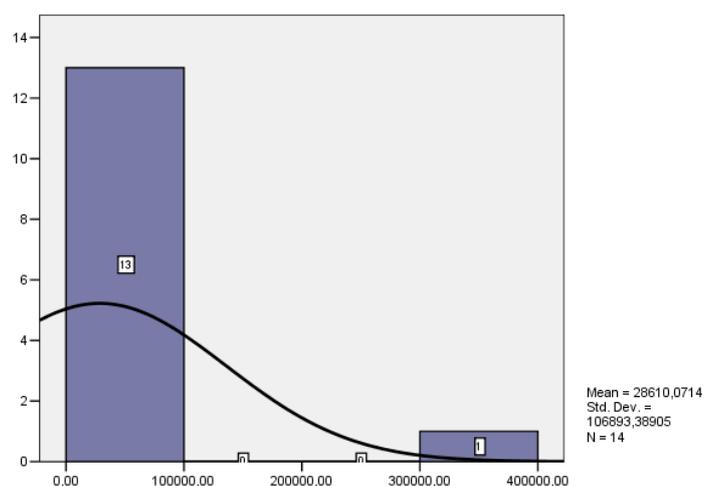
Fonte: Dados da pesquisa.

Com vistas a compreender o número médio de produtos comercializados nas empresas pesquisadas 1 ano antes de comporem as Redes, o Gráfico 15 abaixo indica que o número médio de itens era de 15.023 produtos. Esse questionamento foi respondido por apenas 15 respondentes dos 43 que contemplaram o total de respondentes da etapa descritiva.

Gráfico 15 Número de produtos comercializados 1 ano antes de entrar na rede

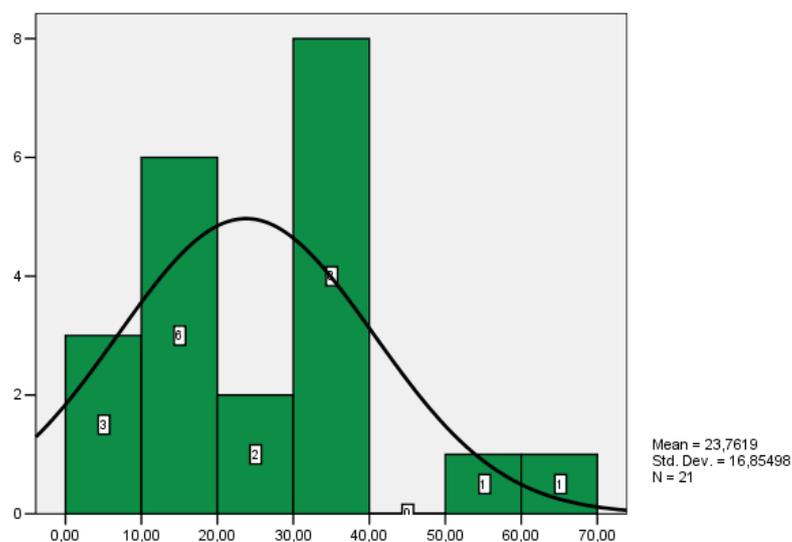
Fonte: Dados da pesquisa.

Entretanto, quando indagados sobre o número de produtos comercializados em média 1 ano após a sua saída da Rede, esse número cresce para 28.610 produtos em média. Tais dados podem ser melhores analisados a partir do entendimento do Gráfico 16 abaixo. Nesse caso, o incremento foi de 47,5% frente a 1 ano antes de pertencer a Rede. O que pode-se depreender que as empresas em média aumentaram significativamente o seu portfólio de produtos comercializados. Especificamente, um incremento de 15,83% ao ano. Tal questionamento teve adesão de respostas de 14 respondentes.

Gráfico 16 Número de produtos comercializados 1 ano depois de sair da rede

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro ponto importante de análise que foi abarcado na presente pesquisa diz respeito à lucratividade média das empresas 1 ano antes de ingressarem nas Redes a que pertenciam. Nesse sentido, o Gráfico 17 abaixo indica que tal lucratividade ficava em torno de 23,76%.

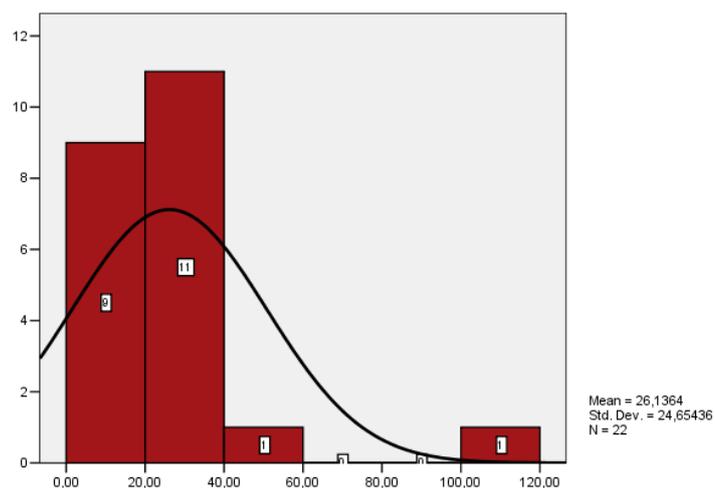
Gráfico 17 Lucratividade média da empresa 1 ano antes de entrar na rede

Fonte: Dados da pesquisa.

Na mesma linha de análise, ao se analisar 1 ano depois da empresa ter saído da Rede, a sua lucratividade aumentou para 26,13%, como apresenta o Gráfico 18 o que indica que

além de aumentarem o seu faturamento e o número de colaboradores, elas ainda conseguiram alavancar a sua lucratividade.

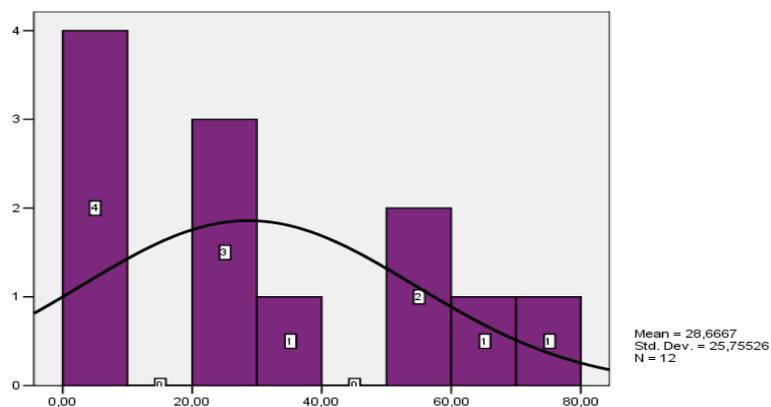
Gráfico 18 Lucratividade média da empresa 1 ano depois de sair da rede



Fonte: Dados da pesquisa.

Finalizando o rol de análises comparadas entre antes das empresas ingressarem nas Redes e 1 ano depois de saírem, o Gráfico 19 abaixo indica a análise da participação de mercado (*Market Share*) das empresas 1 ano antes da empresa ingressar na Rede. Nesse sentido, a participação em seus mercados de atuação ficou em 28,67%.

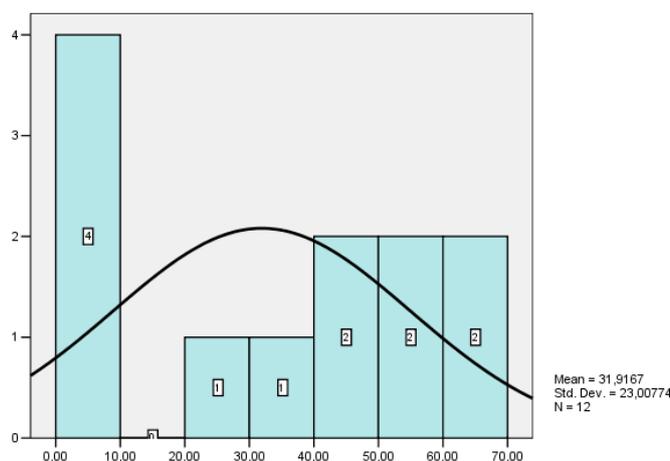
Gráfico 19 Participação de mercado 1 ano antes de entrar na rede



Fonte: Dados da pesquisa.

Comparativamente, 1 ano após saírem da Rede, a sua participação de mercado, ou seja, o seu *Market Share* passou para 31,94%, resultando em um aumento de 11,3% passados 3 anos em média. Dessa forma, um crescimento da participação de mercado na 3,77% ao ano. O Gráfico 20 abaixo demonstra com propriedade esses dados.

Gráfico 20 Participação de mercado 1 ano depois de sair da rede



Fonte: Dados da pesquisa.

Levando-se em consideração todos os índices analisados comparativamente nesse momento da discussão, em todas as empresas apresentaram um incremento levando em consideração 1 ano antes de ingressarem na Rede a qual faziam parte e 1 ano depois de saíam do processo cooperativo. Frente a esses dados, mesmo com um processo de dissolução da Rede, não se pode deixar de destacar que algo positivo em termos de numéricos reflete nas empresas que fizeram parte das Redes.

Após uma clarificação sobre aspectos de perfil das empresas que participaram da *survey*, parte-se na sequência para análises de questões específicas sobre a percepção dos membros sobre variáveis identificadas nos objetivos da pesquisa, bem como no *framework* apresentado no capítulo 2. É importante destacar que para todos os questionamentos que seguem fora utilizado uma escala *likert* de 5 pontos, na qual o ponto 1 da escala era de discordância total, enquanto que o ponto 5 representava concordância total. É relevante destacar que as análises são apresentadas de 3 modos: cada item da tabela pela sua frequência, ou seja, os pontos da escala *per se*; análises agregadas das concordâncias e discordâncias e ainda, as análises podem ser pautadas pela análise da média das respostas dos entrevistados.

Corroborando com o que vem sendo apresentado, a Tabela 5 abaixo discorre sobre os resultados relativos ao questionamento se: “*a associação em rede permite aos empresários conhecer as pessoas importantes de outros segmentos, gerando assim um maior status social*”. Neste sentido, 51,2% dos respondentes indicaram concordar totalmente com a presente afirmação, enquanto que apenas 4,6% indicaram discordância frente ao questionamento. Ainda, a média das respostas dos entrevistados ficou em 4,25, o que pode ser considerada alta numa escala de 5 pontos.

Tabela 5 A associação em rede permite aos empresários conhecer as pessoas importantes de outros segmentos, gerando assim um maior status social

A associação em rede permite aos empresários conhecer as pessoas importantes de outros segmentos	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	1	2,3	4,25
Discordo.....	1	2,3	
Indiferente.....	6	14,0	
Concordo.....	13	30,2	
Concordo Totalmente.....	22	51,2	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

A Tabela 6 abaixo apresenta os resultados do questionamento “*quanto maior o número de empresas na rede, maior eram os custos de negociação e menor era a interação entre os membros*”. Destaca-se que ao se analisar o percentual total de concordância, o mesmo foi de 47%, enquanto que o percentual de discordância foi de 35%. Sob o ponto de vista de análise da média, a mesma ficou em 3,25 nesse questionamento.

Nessa linha de raciocínio, Keil (2000) já apontava a respeito da dificuldade na seleção de novos sócios, por causa da reputação da rede, pode ser aceita, principalmente por que este passa a ser um dos critérios de decisão na escolha de uma nova rede. Ainda corrobora com esses dados, Messner e Meyer-Stamer (2000) ao indicar que o problema do aumento do número de atores que acarreta o aumento do risco de posições de veto, possibilitando a paralisação da rede. Frente às contribuições teóricas, para essa pesquisa também se destaca o elevado percentual de concordância de aproximadamente 47% aumentando a discussão já estabelecida pela teoria. Ou seja, o campo indicou pontos ainda não trabalhados no arcabouço teórico.

Tabela 6 Quanto maior o número de empresas na rede, maior eram os custos de negociação e menor era a interação entre os membros

Quanto maior o número de empresas na rede, maior eram os custos de negociação e menor era a interação entre os membros	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	6	14,0	3,25
Discordo.....	9	20,9	
Indiferente.....	8	18,6	
Concordo.....	8	18,6	
Concordo Totalmente.....	12	27,9	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

“O contato com os consultores da rede era o mesmo entre todos os participantes” era um questionamento que objetiva compreender se havia diferenças nas relações estabelecidas entre os consultores com membros da Rede. Dessa maneira, a Tabela 7 abaixo indica que o percentual total de discordância foi de aproximadamente 30%, enquanto que aproximadamente 44% indicaram concordar com a presente afirmação. Analisando-se a média das respostas dos entrevistados, mesma ficou em 3,25.

Tabela 7 O contato com os consultores da rede era o mesmo entre todos os participantes

O contato com os consultores da rede era o mesmo entre todos os participantes	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	4	9,3	3,25
Discordo.....	9	20,9	
Indiferente.....	11	25,6	
Concordo.....	10	23,3	
Concordo Totalmente.....	9	20,9	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Ao serem interpelados se o fato do proprietário da maior/melhor empresa ser eleito o presidente da Rede, os respondentes indicaram discordar em sua maioria com essa afirmação. Especificamente, 39,5% apontaram discordar totalmente dessa afirmação, enquanto que 23,3% responderam apenas discordar. Entretanto, apenas 11,6% disseram concordar

totalmente com essa afirmação. Os resultados do elevado percentual de discordância encontram respaldo se analisada a média de 2,27. A Tabela 8 abaixo ilustra esses resultados.

Tabela 8 Sempre era o empresário dono da maior/melhor empresa é o diretor/presidente da rede

Sempre era o empresário dono da maior/melhor empresa é o diretor/presidente da rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	17	39,5	2,27
Discordo.....	10	23,3	
Indiferente.....	8	18,6	
Concordo.....	3	7,0	
Concordo Totalmente.....	5	11,6	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com vistas a compreender o processo de disseminação das informações no âmbito da Rede, ou seja, se lhe era passado um *feedback* caso um membro não pudessem participar de alguma reunião, a Tabela 9 abaixo indica esses resultados. Assim sendo, 35,7% afirmaram concordar totalmente com essa informação. Ainda, 28,6% indicaram concordar com essa afirmação.

Aderente aos resultados relatados acima, ao se levar o percentual de concordância, o mesmo foi de aproximadamente 64%. Corroborando com o que está sendo apresentado, a média das respostas dos interpelados ficou em 3,71, o que indica a uma maior concordância.

Tabela 9 Caso um membro não pudesse comparecer numa reunião, lhe era passado um *feedback* do que foi tratado

Caso um membro não pudesse comparecer numa reunião, lhe era passado um <i>feedback</i> do que foi tratado	FREQUÊNCIA	%	Média
Discordo Totalmente.....	3	7,1	3,71
Discordo.....	6	14,3	
Indiferente.....	6	14,3	
Concordo.....	12	28,6	
Concordo Totalmente.....	15	35,7	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Conhecer de que maneira eram decididas as ações de compras, marketing e eventos para as Redes eram um dos propósitos de análise junto aos membros das referidas Redes. Nesse sentido, questionou-se se: “*eram nas reuniões que se decidiam as compras, marketing e eventos para a rede*”. Para tanto, a Tabela 10 abaixo indica que o percentual de concordância entre os membros foi de aproximadamente 76% e apenas 2,3% indicaram discordar totalmente frente a presente afirmação. A média das respostas foi de 3,95.

Tabela 10 Análise das decisões de compras, marketing e eventos para a rede

Eram nas reuniões que se decidiam as compras, marketing e eventos para a rede	FREQUÊNCIA	%	Média
Discordo Totalmente.....	1	2,3	3,95
Discordo.....	4	9,3	
Indiferente.....	6	14,0	
Concordo.....	17	39,5	
Concordo Totalmente.....	15	34,9	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Compreender se as diretorias das Redes de Empresas tinham um modelo autoritário de gestão era um dos pontos de entendimento da presente pesquisa. Não obstante, fez-se a seguinte afirmação: “*as diretorias das redes, de um modo geral, seguiam um modelo autoritário de gestão*”. A Tabela 11 abaixo indica que o percentual agregado de discordância foi de aproximadamente 53%, sendo que 27,9% se demonstraram indiferentes com relação a presente afirmação. No que tange a média das respostas, a mesma foi de 2,44.

Tabela 11 Perfil de gestão das diretorias das redes

As diretorias das redes, de um modo geral, seguiam um modelo autoritário de gestão	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	14	32,6	2,44
Discordo.....	9	20,9	
Indiferente.....	12	27,9	
Concordo.....	3	7,0	
Concordo Totalmente.....	5	11,6	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Incutido na análise do processo de assimetria de informações, foi elaborada e colocada para o posicionamento dos respondentes uma afirmação da seguinte ordem: “*as informações geradas pela rede eram repassadas de maneira igualitária entre os participantes*”. A Tabela 12 abaixo indica que 41,9% concordam com a presente afirmação, assim como, 27,9% concordam totalmente. É importante ressaltar que apenas 7% afirmaram discordar totalmente e a média das respostas foi de 3,72.

Sob o ponto de vista acadêmico, Hesterly e Borgatti (1997) afirmam que o problema da assimetria de informação em redes, é visto como um problema na determinação da estrutura de governança. Nessa linha, com uma estrutura de governança alinhada, as informações tende a ser repassadas e trabalhadas de maneira transparente.

Tabela 12 As informações geradas pela rede eram repassadas de maneira igualitária entre os participantes

As informações geradas pela rede eram repassadas de maneira igualitária entre os participantes	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	3	7,0	3,72
Discordo.....	5	11,6	
Indiferente.....	5	11,6	
Concordo.....	18	41,9	
Concordo Totalmente.....	12	27,9	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

O próximo questionamento versou sobre a capacidade de cooperação entre os membros de uma Rede. Assim sendo, apresentou-se a seguinte afirmação para os entrevistados: Incutido na análise do processo de assimetria de informações, foi elaborada e colocada para o posicionamento dos respondentes uma afirmação da seguinte ordem: *“muitas empresas em rede, na busca da maximização de seus lucros, não agiram de forma cooperativa, mas sim de forma oportunista”*. Dessa forma, pode-se constatar a partir da Tabela 13 abaixo que o percentual agregado de concordância foi de aproximadamente 42%, enquanto que o percentual agregado de discordância foi de 30%. A média das respostas foi de 3,18.

Tabela 13 Muitas empresas em rede, na busca da maximização de seus lucros, não agiram de forma cooperativa, mas sim de forma oportunista

Muitas empresas em rede, na busca da maximização de seus lucros, não agiram de forma cooperativa, mas sim de forma oportunista	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	8	18,6	3,18
Discordo.....	5	11,6	
Indiferente.....	12	27,9	
Concordo.....	7	16,3	
Concordo Totalmente.....	11	25,6	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Ao se analisar se: *“a confiança entre os membros da rede cresce a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um estava em jogo”*, os entrevistados indicaram concordar com essa afirmação com 31% das respostas, enquanto que 16,7% disseram discordar totalmente. Sob o ponto de vista da análise da média, a mesma foi de 3,26. A Tabela 14 abaixo apresenta esses resultados.

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

Tabela 14 A confiança entre os membros da rede crescia a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um estava em jogo

A confiança entre os membros da rede crescia a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um estava em jogo	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	7	16,7	3,26
Discordo.....	4	9,5	
Indiferente.....	10	23,8	
Concordo.....	13	31,0	
Concordo Totalmente.....	8	19,0	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

No intuito de analisar de que maneira os membros que fizeram parte das Redes percebiam os mecanismos de controles estabelecidos pela diretoria das Redes em diferentes momentos do processo de cooperação apresenta-se esses resultados na Tabela 15 abaixo. Dessa forma pode-se afirmar que 31% dos entrevistados apresentaram-se indiferentes com relação a essa afirmação. Ainda, o percentual de concordância agregada foi de aproximadamente 45%. Sob o ponto de vista da análise da média, a mesma foi de 3,38.

Tabela 15 No início da entrada da empresa na rede a direção estabelece mecanismos de controles mais rígidos. No final da Rede muita coisa se perdia em termos de controle

No início da entrada da empresa na rede a direção estabelece mecanismos de controles mais rígidos. No final da rede muita coisa se perdia em termos de controle	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	1	2,4	3,38
Discordo.....	9	21,4	
Indiferente.....	13	31,0	
Concordo.....	11	26,2	
Concordo Totalmente.....	8	19,0	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

O próximo questionamento diz respeito à confiança entre os membros da Rede de Empresa. Especificamente, a afirmação era intitulada: “quanto maior era confiança entre os

membros da rede, menor eram os custos de negociação e de cumprimento dos contratos”. Assim sendo, o índice agregado de concordância foi de aproximadamente 40%, enquanto que o índice global de discordância 30%. Desses resultados, Tabela 16 depreende-se que com o aumentar da confiança entre os parceiros, os custos de negociação e de cumprimentos dos contratos tendem a diminuir. A média para essa questão foi de 3,11.

Tabela 16 Quanto maior era confiança entre os membros da rede, menor eram os custos de negociação e de cumprimento dos contratos

Quanto maior era confiança entre os membros da rede, menor eram os custos de negociação e de cumprimento dos contratos	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	4	9,5	3,11
Discordo.....	9	21,4	
Indiferente.....	12	28,6	
Concordo.....	12	28,6	
Concordo Totalmente.....	5	11,9	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com o propósito de identificar se na Rede existiam empresas que tiveram mais benefícios provindos da Rede do que outras, a Tabela 17 abaixo indica os resultados desse questionamento. Dessa maneira, é possível identificar um alto grau de concordância por parte dos respondentes, sendo que o índice agregado de concordância foi de aproximadamente 65%. Entretanto, o índice de geral de discordância foi de 25%. No que tange a média, o valor foi de 3,60.

Tabela 17 Na rede, havia empresas que geram mais benefícios provindos da rede do que outras

Na rede, havia empresas que geram mais benefícios provindos da rede do que outras	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	5	12,5	3,60
Discordo.....	5	12,5	
Indiferente.....	4	10,0	
Concordo.....	13	32,5	
Concordo Totalmente.....	13	32,5	
T O T A L	40	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Quando interpelados se a diretoria da Rede tinha autonomia para tomar quaisquer decisões em meu nome, os respondentes da pesquisa *survey* uma discordância agregada de aproximadamente 51%. Enquanto que o valor agregado da concordância foi de aproximadamente 27%. Para esse questionamento a média foi de 2,58, o que pode ser considerada baixa numa escala de 5 pontos. A Tabela 18 abaixo indica esses resultados.

Tabela 18 A diretoria da rede tinha autonomia para tomar quaisquer decisões em meu nome

A diretoria da rede tinha autonomia para tomar quaisquer decisões em meu nome	FREQUÊNCIA	%	Média
Discordo Totalmente.....	12	29,3	2,58
Discordo.....	9	22,0	
Indiferente.....	9	22,0	
Concordo.....	6	14,6	
Concordo Totalmente.....	5	12,2	
T O T A L	41	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

O próximo questionamento versou sobre o processo de sucessão na diretoria na Rede. Especificamente, se: “o processo de sucessão na diretoria da rede era bem definido e participativo na hora da escolha da nova diretoria”. Nesse interim, o grau de concordância por parte dos entrevistados foi de aproximadamente 65%, o que pode ser considerado alto. A média das respostas foi de 3,79. Entretanto, se analisado conjuntamente os itens de discordância na escala, apenas 16,3% discordam. A Tabela 19 abaixo indica esses resultados.

Tabela 19 O processo de sucessão na diretoria da rede era bem definido e participativo na hora da escolha da nova diretoria

O processo de sucessão na diretoria da rede era bem definido e participativo na hora da escolha da nova diretoria	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	3	7,0	3,79
Discordo.....	4	9,3	
Indiferente.....	8	18,6	
Concordo.....	12	27,9	
Concordo Totalmente.....	16	37,2	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com vistas a identificar se a participação em feiras e eventos do setor era oportunizada para todos os membros da Rede, a Tabela 20 ilustra de uma melhor maneira os resultados desse questionamento. Nesse tocante, ao se analisar o valor agregado da concordância, aproximadamente 73% concordam com a presente afirmação. Ainda, a média das respostas foi de 4,02. Contudo, se analisado conjuntamente os itens de discordância na escala, apenas 7% discordam.

Tabela 20 A participação em feiras e eventos do setor era oportunizada para todos os membros da rede

A participação em feiras e eventos do setor era oportunizada para todos os membros da rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	2	4,9	4,02
Discordo.....	1	2,4	
Indiferente.....	8	19,5	
Concordo.....	13	31,7	
Concordo Totalmente.....	17	41,5	
T O T A L	41	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Buscando compreender se as decisões que eram tomadas isoladamente pela diretoria eram mais eficientes e rápidas, a Tabela 21 corrobora com a apresentação dos resultados. Nesse interim, aproximadamente 42% apresentaram um percentual de discordância agregado.

Entretanto, o percentual agregado de concordância é de aproximadamente 34%. A média, por sua vez, foi de 2,87.

Tabela 21 Decisões tomadas isoladamente pela diretoria eram mais eficientes e rápidas

Decisões tomadas isoladamente pela diretoria eram mais eficientes e rápidas	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	7	17,1	2,87
Discordo.....	10	24,4	
Indiferente.....	10	24,4	
Concordo.....	9	22,0	
Concordo Totalmente.....	5	12,2	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Compreender se as diretorias das Redes de Empresas incentivavam à geração de novos conhecimentos através da troca de ideias era um dos questionamentos presentes na pesquisa. Dessa maneira, 53,5% dos respondentes concordam totalmente com essa afirmação. Levando-se em consideração o valor agregado de concordância, esse valor é de aproximadamente de 81%. Nesse questionamento, apenas 2,3% discordam totalmente. A média desse questionamento foi alta, 4,20. A Tabela 22 abaixo indica esses resultados.

Tabela 22 A direção da rede incentiva à geração de novos conhecimentos, através da troca de ideias

A direção da rede incentiva à geração de novos conhecimentos, através da troca de ideias	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	1	2,3	4,20
Discordo.....	4	9,3	
Indiferente.....	3	7,0	
Concordo.....	12	27,9	
Concordo Totalmente.....	23	53,5	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com vistas a compreender a maneira pela qual se dava o contato entre os fornecedores e os membros da Rede. Ou seja, se esse contato era simétrico entre os membros.

Dessa maneira, 26,2% disseram discordar totalmente da presente afirmação. Ainda, 21,4% indicaram concordar totalmente. A média das respostas nesse questionamento foi de 2,76. A Tabela 23 abaixo ilustra esses resultados.

Tabela 23 O contato com fornecedores era igual entre todos os membros da rede

O contato com fornecedores era igual entre todos os membros da rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	11	26,2	2,76
Discordo.....	9	21,4	
Indiferente.....	10	23,8	
Concordo.....	3	7,1	
Concordo Totalmente.....	9	21,4	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Quando interpelados se os prêmios recebidos pelas compras em Rede eram divididos entre todos os membros da Rede, os entrevistados se posicionaram a partir da Tabela 24 abaixo. Especificamente, 51% indicaram concordar com a presente afirmação se levado em consideração o valor agregado da concordância. Ainda, um número de aproximadamente 31% dos respondentes afirmaram discordar da presente afirmação. Para esse questionamento a média foi de 3,25.

Tabela 24 Os prêmios recebidos pelas compras da rede eram divididos entre todos os membros da rede

Os prêmios recebidos pelas compras da rede eram divididos entre todos os membros da rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	8	20,5	3,25
Discordo.....	4	10,3	
Indiferente.....	7	17,9	
Concordo.....	10	25,6	
Concordo Totalmente.....	10	25,6	
T O T A L	39	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com o propósito de identificar se os mecanismos de controle eram necessários para impedir as ações oportunistas de alguns membros, questionaram-se os respondentes a partir dessa afirmação. Dessa forma, os resultados apresentados na Tabela 25 abaixo indicam que 31% dos entrevistados se consideraram indiferentes com relação a essa afirmação. Entretanto, 50% agregadamente indicaram uma concordância. No que tange a média, o valor foi de 3,38.

Como oportunismo, Williamson (1985) resume o oportunismo, a um comportamento como mentir, roubar, lograr, formas sutis de enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir. É conveniente lembrar que não é todas as pessoas que se comportam de maneira oportunista o tempo todo, mas sim algumas e em algumas vezes, o que, mesmo desta forma, pode ser um grande problema para o desenvolvimento das redes (WILLIAMSON, 1985).

Ainda na percepção de Williamson (1975), o oportunismo também é o ponto de partida dos pressupostos comportamentais usados na tendência dominante econômica. Enquanto as economias tradicionais simplesmente consideram que os atores econômicos se comportam de forma isenta, a teoria dos custos de transação leva em conta a possibilidade da busca do interesse próprio com malícia (WILLIAMSON, 1975).

Tabela 25 Os mecanismos de controle eram necessários para impedir as ações oportunistas de alguns membros

Os mecanismos de controle eram necessários para impedir as ações oportunistas de alguns membros	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	8	19,0	3,38
Discordo.....	0	0,0	
Indiferente.....	13	31,0	
Concordo.....	10	23,8	
Concordo Totalmente.....	11	26,2	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Aderente ao que vem sendo discutido, a Tabela 26 abaixo apresenta o seguinte questionamento: “*os fornecedores mantinham uma relação de amizade com a diretoria da Rede*”. Frente ao exposto, pode-se depreender que 38,1% dos respondentes se mostraram indiferentes quanto a esse questionamento. Ainda, aproximadamente apresentaram um grau

agregado de confiança de aproximadamente 37%. A média das respostas dos entrevistados foi de 3,40.

Tabela 26 Os fornecedores mantinham uma relação de amizade com a diretoria da rede

Os fornecedores mantinham uma relação de amizade com a diretoria da rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	2	4,8	3,40
Discordo.....	7	16,7	
Indiferente.....	16	38,1	
Concordo.....	6	14,3	
Concordo Totalmente.....	11	26,2	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

“Na Rede, a diretoria prestava conta de tudo que era comprado e interagido com os fornecedores e clientes” foi um dos questionamentos apresentados aos respondentes. Dessa maneira, aproximadamente 74% indicaram concordar com o presente questionamento considerando o valor agregado das concordâncias. Em contrapartida, ao se analisar o agregado de discordâncias, as mesmas representaram apenas 11,7% do total das respostas. A média das respostas para esse questionamento foi de 4. A Tabela 27 abaixo indica esses resultados.

Tabela 27 Na rede, a diretoria prestava conta de tudo que era comprado e interagido com os fornecedores e clientes

Na rede, a diretoria prestava conta de tudo que era comprado e interagido com os fornecedores e clientes	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	3	7,0	4,00
Discordo.....	2	4,7	
Indiferente.....	6	14,0	
Concordo.....	13	30,2	
Concordo Totalmente.....	19	44,2	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com o propósito de compreender se as confraternizações entre os membros aconteciam com a presença de todos, questionaram-se os respondentes a partir dessa afirmação. Dessa forma, os resultados apresentados na Tabela 28 abaixo indicam que 30,2% dos entrevistados se consideraram indiferentes com relação a essa afirmação. Entretanto, 48% agregadamente indicaram uma concordância e apenas 7% disseram discordar totalmente. No que tange a média, o valor foi de 3,38.

Tabela 28 Confraternizações entre os membros

As confraternizações entre os membros aconteciam com a presença de todos	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	3	7,0	3,48
Discordo.....	6	14,0	
Indiferente.....	13	30,2	
Concordo.....	9	20,0	
Concordo Totalmente.....	12	27,9	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Compreender se as empresas que compõem a direção da Rede tendiam a ganhar mais que as demais empresas integrantes foi um ponto de análise. Assim sendo, os resultados são apresentados na Tabela 29 abaixo. Especificamente denotam para uma discordância agregada na ordem de 66% aproximadamente. Entretanto, 16,3% indicaram concordar com essa afirmação. A média desse questionamento foi baixa, 2,16.

Tabela 29 As empresas que compõem a direção da rede tendiam a ganhar mais que as demais empresas integrantes

As empresas que compõem a direção da rede tendiam a ganhar mais que as demais empresas integrantes	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	18	41,9	2,16
Discordo.....	11	25,6	
Indiferente.....	5	11,6	
Concordo.....	7	16,3	
Concordo Totalmente.....	2	4,7	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

A Tabela 30 abaixo apresenta os resultados do seguinte questionamento: “os fornecedores tinham interesse em acabar com a rede”. Fica claro pelas respostas dos entrevistados que essa afirmação não tem respaldo junto aos respondentes. Especificamente, aproximadamente 70% apresentaram um percentual de discordância agregado. A concordância total representou 21,4% das respostas. No que tange a média, o valor foi de 2,54.

Tabela 30 Os fornecedores tinham interesse em acabar com a rede

Os fornecedores tinham interesse em acabar com a rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	16	38,1	2,54
Discordo.....	9	21,4	
Indiferente.....	4	9,5	
Concordo.....	4	9,5	
Concordo Totalmente.....	9	21,4	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com vistas a compreender se os membros da Rede confiavam seguramente na direção da Rede, destacam-se tais resultados na Tabela 31 abaixo. Assim sendo, o agregado de concordância foi de aproximadamente 69%, o que reflete um índice alto. Ainda, 11,6% indicaram discordar totalmente da presente afirmação. Ao se analisar pela média, obteve-se o valor de 3,65.

Nessa linha, para Baba (1999) apud Cervi e Teixeira (2005) a confiança está relacionada com as expectativas que um indivíduo tem em relação ao comportamento de outro, onde o primeiro espera que sua segurança será preservada pelas atitudes do segundo e vice-versa. A palavra confiar tem sua origem no latim, *confidare*, por *confidere*, que significa ter confiança, ter fé, esperar, acreditar (FERREIRA, 1999). Segundo Das e Teng (1998) apud Cervi e Teixeira (2005), confiar significa assumir riscos e deixar-se vulnerável as atitudes daqueles em quem confiamos, com os quais nos relacionamos.

Tabela 31 Confiava seguramente na direção da rede

Confiava seguramente na direção da rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	5	11,6	3,65
Discordo.....	4	9,3	
Indiferente.....	4	9,3	
Concordo.....	18	41,9	
Concordo Totalmente.....	12	27,9	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

A afirmação: “na rede, os objetivos dos membros parceiros eram divergentes, havendo preocupação com possíveis empresas oportunistas” encontra-se corroborada na Tabela 32 abaixo. Os resultados que são apresentados na referida Tabela indicam que aproximadamente 60% concordam com essa afirmação levando-se em conta o agregado das concordâncias. Ainda, o percentual de discordância foi de aproximadamente 21%. Por fim, ao se analisar o questionamento pela média, obteve-se uma média de 3,54.

Nessa linha de análise, alguns autores argumentam que os arranjos interorganizacionais não devem ser entendidos como estruturas estáticas, mas caracterizadas por várias etapas de constituição e desenvolvimento (CEGLIE e DINI, 1999; CHILD, 2001), com estruturas de natureza dinâmica e que se modificam ao longo do tempo (EBERS e GRANDORI, 1999). Relacionamentos em rede não são soluções organizacionais padronizadas, criadas de acordo com determinadas circunstâncias e então simplesmente administradas. Tais formas organizacionais requerem permanente atenção e ação gerencial principalmente com vistas a evitar ações de cunho oportunistas, (EBERS e GRANDORI, 1999).

Tabela 32 Na rede, os objetivos dos membros parceiros eram divergentes, havendo preocupação com possíveis empresas oportunistas

Na rede, os objetivos dos membros parceiros eram divergentes, havendo preocupação com possíveis empresas oportunistas	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	5	11,9	3,54
Discordo.....	4	9,5	
Indiferente.....	8	19,0	
Concordo.....	13	31,0	
Concordo Totalmente.....	12	28,6	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com vistas a compreender se a direção da Rede trabalhava visando que os ganhos dos membros fossem simétricos, questionou-se aos entrevistados esse argumento. Dessa maneira, 64% apresentaram um percentual de concordância agregado frente ao presente questionamento. Entretanto, 26,2% disseram discordar totalmente da presente afirmação. Ainda, 19% indicaram indiferença. A média das respostas nesse questionamento foi de 3,78. A Tabela 33 abaixo ilustra esses resultados.

Tabela 33 A direção da rede trabalhava visando que os ganhos dos membros fossem similares

A direção da rede trabalhava visando que os ganhos dos membros fossem similares	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	5	11,9	3,78
Discordo.....	2	4,8	
Indiferente.....	8	19,0	
Concordo.....	9	21,4	
Concordo Totalmente.....	18	42,9	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com o propósito de identificar se a falta de transparência entre os membros foi o principal fator para que as Redes terminassem é ilustrado na Tabela 34 abaixo. Especificamente, aproximadamente 60% indicaram não concordar com a presente afirmação

se for levado em consideração o percentual de discordância agregado. Entretanto, 20,9% indicaram concordar totalmente. No que tange a média, o valor foi de 2,53.

Pode-se definir a confiança interorganizacional como a expectativa de uma firma de que outra não irá explorar suas vulnerabilidades quando confrontada com a possibilidade de fazê-lo (KRISHNAN, 2006). Essa expectativa é confirmada quando as partes cumprem suas promessas, agem de maneira justa nas interações uns com os outros e utilizam da benevolência quando surgem situações imprevistas. Na visão de Sydow (2004), a confiança interorganizacional é a confiança de uma organização na confiabilidade de outras organizações, em uma dada configuração de eventos. Esse conceito leva em consideração que a confiança não costuma ser global – relacionada a todos os aspectos ou situações – mas tende a ser específica, relacionada a certos tipos de comportamentos. Quem confia, o faz em um determinado contexto, em uma situação específica.

Tabela 34 falta transparência entre os membros foi o principal fator para que as redes terminassem

A falta transparência entre os membros foi o principal fator para que as redes terminassem	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	17	39,5	2,53
Discordo.....	9	20,9	
Indiferente.....	3	7,0	
Concordo.....	5	11,6	
Concordo Totalmente.....	9	20,9	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

A Tabela 35 abaixo apresenta os resultados do seguinte questionamento: “*todas as informações eram repassadas por e-mail ou fax, o que facilitava a comunicação entre os membros*”. Nesse questionamento, o percentual de concordância ficou em torno de 50%. Entretanto, 26,2% indicaram ficar indiferentes frente ao questionamento. No que tange a média, o valor foi de 3,42.

Nesta linha, com vistas a compreender o processo de assimetria de informações, Kim *et al.* (2005) é como se dá o processo de comunicação singular é importante entre os membros das redes interorganizacionais visando a redução de informações assimétricas.

Tabela 35 Todas as informações eram repassadas por e-mail ou fax, o que facilitava a comunicação entre os membros

Todas as informações eram repassadas por e-mail ou fax, o que facilitava a comunicação entre os membros	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	4	9,5	3,42
Discordo.....	6	14,3	
Indiferente.....	11	26,2	
Concordo.....	10	23,8	
Concordo Totalmente.....	11	26,2	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

O próximo questionamento versou sobre o processo de tomada de decisão em rede. Especificamente, se: “*as decisões em rede eram sempre tomadas através da cooperação, consenso e coerência de propósitos*”. Nesse interim, o grau de concordância agregado por parte dos entrevistados foi de aproximadamente 63%, o que pode ser considerado alto. A média das respostas foi de 3,58. Entretanto, se analisado conjuntamente os itens de discordância na escala, apenas 14% discordam. A Tabela 36 abaixo indica esses resultados.

Tabela 36 As decisões em rede eram sempre tomadas através da cooperação, consenso e coerência de propósitos

As decisões em rede eram sempre tomadas através da cooperação, consenso e coerência de propósitos	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	3	7,0	3,58
Discordo.....	3	7,0	
Indiferente.....	10	23,3	
Concordo.....	20	46,5	
Concordo Totalmente.....	7	16,3	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

A Tabela 37 abaixo apresenta os resultados do seguinte questionamento: “*o conflito era sempre visto como fator inibidor para o crescimento da Rede*”. Nesse questionamento, o percentual de concordância agregado ficou em torno de 48%. Entretanto, percentual agregado de discordância foi de aproximadamente 27%. A média para tal questionamento foi de 2,88.

Tabela 37 O conflito era sempre visto como fator inibidor para o crescimento da Rede

O conflito era sempre visto como fator inibidor para o crescimento da rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	9	21,4	2,88
Discordo.....	11	26,2	
Indiferente.....	7	16,7	
Concordo.....	8	19,0	
Concordo Totalmente.....	7	16,7	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com vistas a compreender se na Rede o grau de desconfiança entre os participantes era tamanho que foi um dos fatores que levaram ao término da Rede, apresenta-se a Tabela 38 abaixo que ilustra com mais propriedade tais resultados. Dessa forma, o percentual agregado de discordância foi de aproximadamente 57%. Entretanto, 16,7% indicaram concordar totalmente com a presente afirmação. No que tange a média, o valor foi de apenas 2,47.

Tabela 38 Na rede, o grau de desconfiança entre os participantes era tamanho que foi um dos fatores que levaram ao término da Rede

Na rede, o grau de desconfiança entre os participantes era tamanho que foi um dos fatores que levaram ao término da rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	16	38,1	2,47
Discordo.....	8	19,0	
Indiferente.....	7	16,7	
Concordo.....	4	9,5	
Concordo Totalmente.....	7	16,7	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Buscando compreender se: “na Rede havia grupinhos seletos entre os participantes”, obteve-se os resultados corroborados a partir da Tabela 39 abaixo. Nesse interim, os resultados demonstraram um nível de discordância agregada de aproximadamente

46%, enquanto que a concordância agregada foi de 44%. Ao se analisar a média, a mesma foi de 2,83.

Tabela 39 Na rede havia “grupinhos seletos” entre os participantes

Na rede havia “grupinhos seletos” entre os participantes	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	15	34,9	2,83
Discordo.....	5	11,6	
Indiferente.....	4	9,3	
Concordo.....	10	23,3	
Concordo Totalmente.....	9	20,9	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com o propósito de identificar se a confiança entre os membros foi sendo desgastada com o tempo, analisa-se a Tabela 40 abaixo que indica esses resultados. Assim sendo, percebe-se que 28,6% dos entrevistados afirmaram concordar totalmente com o presente questionamento. No que tange a média, o valor foi de 3,19.

Para Sydow (1998), a confiança é um fenômeno social que torna a colaboração entre empresas possível, gerando diversas vantagens econômicas. Trata-se de um mecanismo de controle nas relações interorganizacionais, substituindo ou complementando o mecanismo de preços, a autoridade hierárquica e os contratos formais. Uma vez estabelecida, a confiança estabiliza as relações de troca entre os participantes e tende a se reforçar. Apesar da importância que a confiança assume para que as redes sejam eficientes e estáveis, Sydow (1998) acredita que ela seja particularmente difícil de desenvolver e sustentar.

Tabela 40 A confiança entre os membros foi sendo desgastada com o tempo

A confiança entre os membros foi sendo desgastada com o tempo	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	10	23,8	3,19
Discordo.....	4	9,5	
Indiferente.....	8	19,0	
Concordo.....	8	19,0	
Concordo Totalmente.....	12	28,6	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

A Tabela 41 abaixo apresenta os resultados do seguinte questionamento: “*a falta de acompanhamento do consultor era um problema e auxiliou para o término da Rede*”. Nesse questionamento, o percentual de concordância agregado ficou em torno de 56%. Entretanto, percentual agregado de discordância foi de aproximadamente 26%. Partindo-se da análise da média, essa ficou em 3,55.

Tabela 41 A falta de acompanhamento do consultor era um problema e auxiliou para o término da rede

A falta de acompanhamento do consultor era um problema e auxiliou para o término da rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	5	11,6	3,55
Discordo.....	6	14,0	
Indiferente.....	8	18,6	
Concordo.....	8	18,6	
Concordo Totalmente.....	16	37,2	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Buscando compreender se: “*na Rede, as empresas tinham capacidades e conhecimentos muito diferentes*”, os resultados desse questionamento são apresentados na Tabela 42 abaixo. Especificamente, o percentual de concordância agregada foi aproximadamente 74%. Entretanto, 14% indicaram discordar totalmente. Ao se analisar a média, o valor foi de 3,90.

Tabela 42 Na rede, as empresas tinham capacidades e conhecimentos muito diferentes

Na rede, as empresas tinham capacidades e conhecimentos muito diferentes	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	6	14,0	3,90
Discordo.....	1	2,3	
Indiferente.....	4	9,3	
Concordo.....	12	27,9	
Concordo Totalmente.....	20	46,5	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Compreender se os prêmios recebidos de fornecedores eram práticas usuais da Rede foi um ponto de análise que representado na Tabela 43 abaixo. Especificamente denotam para uma discordância agregada na ordem de 57% aproximadamente. Entretanto, concordância agregada foi de aproximadamente 22%. A média desse questionamento foi baixa, 2,43.

Tabela 43 Prêmios recebidos de fornecedores eram práticas usuais da rede

Prêmios recebidos de fornecedores eram práticas usuais da rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	15	36,6	2,43
Discordo.....	9	22,0	
Indiferente.....	8	19,5	
Concordo.....	2	4,9	
Concordo Totalmente.....	7	17,1	
T O T A L	41	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com vistas a identificar a percepção dos respondentes com relação ao questionamento: “de uma maneira geral, acredito que as informações eram proporcionadas de maneira desigual para os membros da Rede”, apresenta-se a Tabela 44 abaixo que apresenta esses resultados. Nesse interim, pode-se destacar que o valor agregado da discordância foi de aproximadamente 65%, enquanto que o valor agregado de concordância foi de apenas 21%.

Corroborando com a discussão presente discussão, Pereira (2005), destaca que neste ponto em que as redes se encontram a percepção da assimetria de informação ainda não se deu em um nível impraticável. Entretanto, vale salientar nível impraticável foi ressaltado nos

estudos de Silva (2007), na qual indicou que a assimetria de informações vai ser mais perceptível para os membros das redes no momento que refletir perda de competitividade para as suas empresas. Da mesma maneira que irá acarretar mais custos para a rede.

Tabela 44 De uma maneira geral, acredito que as informações eram proporcionadas de maneira desigual para os membros da Rede

De uma maneira geral, acredito que as informações eram proporcionadas de maneira desigual para os membros da Rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	15	34,9	2,34
Discordo.....	13	30,2	
Indiferente.....	6	14,0	
Concordo.....	3	7,0	
Concordo Totalmente.....	6	14,0	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Ao serem interpelado se: “a diretoria colocava o lucro em primeiro lugar para a condução da Rede”, os entrevistados indicaram um percentual agregado de concordância de aproximadamente 47%. Entretanto, o percentual de concordância agregado foi de aproximadamente 30%. Ao se depreender a análise sobre a média, destaca-se um valor de 2,62. Tabela 45 abaixo apresenta os resultados do seguinte questionamento.

Tabela 45 A diretoria colocava o lucro em primeiro lugar para a condução da Rede

A diretoria colocava o lucro em primeiro lugar para a condução da Rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	13	30,2	2,62
Discordo.....	7	16,3	
Indiferente.....	10	23,3	
Concordo.....	9	20,9	
Concordo Totalmente.....	4	9,3	
T O T A L	43	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Ao se questionar se: “a diretoria não tentava sanar os problemas de relacionamentos que vinham ocorrendo entre os membros”, pode-se perceber a partir da análise da Tabela 46 abaixo que os entrevistados apresentaram um percentual de discordância agregado de aproximadamente 45%. Entretanto, o percentual agregado de concordância foi de aproximadamente 33%. Ao se analisar a média, o valor foi de 2,78.

Tabela 46 A diretoria não tentava sanar os problemas de relacionamentos que vinham ocorrendo entre os membros

A diretoria não tentava sanar os problemas de relacionamentos que vinham ocorrendo entre os membros	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	10	23,8	2,78
Discordo.....	9	21,4	
Indiferente.....	9	21,4	
Concordo.....	8	19,0	
Concordo Totalmente.....	6	14,3	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com o propósito de identificar se as ações oportunistas eram toleradas pela diretoria, destaca-se que o presente questionamento foi avaliado com um percentual significativo de discordância por parte dos respondentes, com um percentual agregado de aproximadamente 69%. O percentual agregado de concordância foi relativamente baixo, com um valor de apenas 12%. No que tange a média, o valor foi de 2,11. A Tabela 47 abaixo ilustra esses resultados com mais propriedade.

Tabela 47 Ações oportunistas eram toleradas pela diretoria

Ações oportunistas eram toleradas pela diretoria	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	15	35,7	2,11
Discordo.....	14	33,3	
Indiferente.....	8	19,0	
Concordo.....	3	7,1	
Concordo Totalmente.....	2	4,8	
T O T A L	42	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Questionados se os conflitos geralmente eram ocasionados pela falta de comunicação entre os membros, os respondentes indicaram suas respostas a partir da Tabela 48 abaixo. Os referidos resultados vão ao encontro de um percentual agregado de discordância de aproximadamente 47%, enquanto que o percentual agregado de concordância foi de apenas 17%. É relevante destacar que o percentual de indiferença foi alto se analisado de maneira comparativa com as demais assertivas, com 34,1%. A média desse questionamento foi de 2,58.

Diante da resposta desse questionamento, Lipnack e Stamps (1994) afirmam que as conexões internas devem sejam estimuladas para proporcionar um fluxo de informação de qualidade, oxigenando o ambiente de decisões na rede no que corrobora os apontamentos de ao destacarem os canais de comunicação disponibilizados e o aprofundamento dos relacionamentos como essenciais para se obter um grupo coeso com objetivos complementares.

Tabela 48 Os conflitos geralmente eram ocasionados pela falta de comunicação entre os membros

Os conflitos geralmente eram ocasionados pela falta de comunicação entre os membros	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	9	22,0	2,58
Discordo.....	11	26,8	
Indiferente.....	14	34,1	
Concordo.....	2	4,9	
Concordo Totalmente.....	5	12,2	
T O T A L	41	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Ao se indagar se “*o poder de barganha proporcionado aos membros era um reflexo do trabalho da atual direção*”, podem-se observar os principais resultados na Tabela 49 abaixo. Tais resultados indicam um percentual de discordância agregado na ordem de aproximadamente 49%. Ainda é crível destacar que o percentual de concordância agregado foi de 32%. Para efeitos de análise da média, destaca-se um valor de 2,75.

Tabela 49 O poder de barganha proporcionado aos membros era um reflexo do trabalho da atual direção

O poder de barganha proporcionado aos membros era um reflexo do trabalho da atual direção	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	7	17,1	2,75
Discordo.....	13	31,7	
Indiferente.....	8	19,5	
Concordo.....	9	22,0	
Concordo Totalmente.....	4	9,8	
T O T A L	41	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

No intuito de identificar se os descumprimentos de prazos de entrega de produtos eram frequentes na Rede, apresenta-se a Tabela 50 abaixo que ilustra com maior propriedade os resultados desse questionamento. Dessa maneira, destaca-se que o percentual de discordância total foi bastante elevado, com 29,3% do total de respostas. Ainda, se levado em consideração o percentual de discordância agregado, esse valor perfaz um total de aproximadamente 54%. Outro dado que pode ser analisado é o percentual de indiferença, que foi de 26,8% das respostas. A média desse questionamento foi de 2,39.

Tabela 50 Os descumprimentos de prazos de entrega de produtos eram frequentes na Rede

Os descumprimentos de prazos de entrega de produtos eram frequentes na rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	12	29,3	2,39
Discordo.....	10	24,4	
Indiferente.....	11	26,8	
Concordo.....	7	17,1	
Concordo Totalmente.....	1	2,4	
T O T A L	41	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Por fim, o último ponto de análise dessa etapa descritiva de análise contempla o questionamento: “os prêmios que recebiam dos fornecedores eram de produtos que não compravam com a Rede”. Assim sendo, pode-se depreender a partir da análise da Tabela 51

abaixo que 61% apresentam um posicionamento de discordância com relação a presente afirmação. Ainda, 31,7% indicaram indiferença frente ao que lhes fora questionado. A média foi de apenas 2,12.

Tabela 51 Os prêmios que recebia dos fornecedores eram de produtos que não comprava com a Rede

Os prêmios que recebia dos fornecedores eram de produtos que não comprava com a rede	Frequência	%	Média
Discordo Totalmente.....	15	36,6	2,12
Discordo.....	10	24,4	
Indiferente.....	13	31,7	
Concordo.....	2	4,9	
Concordo Totalmente.....	1	2,4	
T O T A L	41	100,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Com vistas a analisar a relação entre algumas variáveis do instrumento de pesquisa da etapa descritiva quantitativa, o sub-tópico a seguir apresenta os resultados dos seguintes testes estatísticos.

4.7.1 Análise dos Testes Não-paramétricos dos Dados da Pesquisa Survey

Para analisar de que maneira as análises coletadas na amostra tenderiam a se comportar nas populações, realizou-se a designada “estatística não-paramétrica”, na qual se baseia num conjunto de processos de inferência, que são válidos para um grupo mais vasto e diversificado de distribuições, que não a normal, (LEVIN e FOX, 2004). O termo inferência não-paramétrica, deriva do fato de não ser necessário desenvolver um modelo populacional em termos de uma função densidade de probabilidade, dependente dos parâmetros, como é o caso da distribuição normal.

Neste campo de análise pretende-se dar um enfoque maior no tipo de pesquisa descritiva, ou seja, que visa à relação entre variáveis. Nesta linha, analisam-se as questões específicas do questionário (sobre a dissolução das redes) versando com questões sócio – culturais dos 43 respondentes.

Nos testes de hipóteses as estatísticas dos testes não paramétricos não dependem diretamente dos valores das observações, mas sim de outras características, como, por exemplo, a relação de ordem e a graduação das observações os testes não-paramétricos são indicados, (LEVIN e FOX, 2004). Especificamente, utilizou-se o teste Chi-quadrado de Person.

De acordo com Siegel e Castellan (2006), o teste Chi quadrado permite verificar igualdade (semelhança) entre categorias discretas e mutuamente exclusiva (por exemplo, diferenças de comportamento entre homens e mulheres). Cada indivíduo ou item deve pertencer a uma e somente uma categoria.

As seguintes suposições precisam ser satisfeitas:

1. Os dois grupos são independentes;
2. Os itens de cada grupo são selecionados aleatoriamente;
3. As observações devem ser frequências ou contagens;
4. Cada observação pertence a uma e somente uma categoria;
5. A amostra deve ser relativamente grande (pelo menos 5 observações em cada célula e no caso de poucos grupos (2x 2) pelo menos 10).

A hipótese H_0 é que não existe diferença entre as frequências (contagens) dos grupos

A hipótese alternativa é que existe diferença.

Diante do que vem sendo apresentado, a Tabela 52 abaixo indica o teste de inferência não-paramétrica a partir do Teste Chi-quadrado com vistas a identificar padrões de comportamentos analisados na amostra em populações.

Tabela 52 Teste de Inferência Não-Paramétrica a partir do Teste Chi-quadrado

Variável	Resultado do Teste	Significância
A associação em rede permite aos empresários conhecer as pessoas importantes de outros segmentos, gerando assim um maior status social.	37,349	0,000
O contato com os consultores da rede era o mesmo entre todos os participantes.	13,628	0,009
Sempre era o empresário dono da maior/melhor empresa é o diretor/presidente da rede.	22,930	0,021
Caso um membro não pudesse comparecer numa reunião, lhe era passado um <i>feedback</i> do que foi tratado.	9,907	0,000
Eram nas reuniões que se decidiam as compras, marketing e eventos para a rede.	18,279	0,042
As diretorias das redes, de um modo geral, seguiam um modelo autoritário de gestão.	9,905	0,001
A confiança entre os membros da rede crescia a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um estava em jogo.	13,860	0,042
Quanto maior era confiança entre os membros da rede, menor eram os custos de negociação e de cumprimento dos contratos.	23,268	0,041
A diretoria da rede tinha autonomia para tomar quaisquer decisões em meu nome.	38,279	0,033
O processo de sucessão na diretoria da rede era bem definido e participativo na hora da escolha da nova diretoria.	13,476	0,008
Decisões tomadas isoladamente pela diretoria eram mais eficientes e rápidas.	24,326	0,000

(continuação)		
Os mecanismos de controle eram necessários para impedir as ações oportunistas de alguns membros.	17,818	0,009
Os fornecedores mantinham uma relação de amizade com a diretoria da rede.	11,571	0,000
As confraternizações entre os membros aconteciam com a presença de todos.	18,047	0,021
As empresas que compõem a direção da rede tendiam a ganhar mais que as demais empresas integrantes.	17,286	0,001
Os fornecedores tinham interesse em acabar com a rede.	13,395	0,002
Na rede, os objetivos dos membros parceiros eram divergentes, havendo preocupação com possíveis empresas oportunistas.	22,930	0,009
A direção da rede trabalhava visando que os ganhos dos membros fossem similares.	9,667	0,000
Todas as informações eram repassadas por e-mail ou fax, o que facilitava a comunicação entre os membros.	26,419	0,046
O conflito era sempre visto como fator inibidor para o crescimento da rede.	10,585	0,032
A falta de acompanhamento do consultor era um problema e auxiliou para o término da rede.	12,233	0,000
Na rede, as empresas tinham capacidades e conhecimentos muito diferentes.	17,287	0,032
Prêmios recebidos de fornecedores eram práticas usuais da rede.	11,073	0,016
Ações oportunistas eram toleradas pela diretoria.	9,610	0,002
Os conflitos geralmente eram ocasionados pela falta de comunicação entre os membros.	19,845	0,026
Os descumprimentos de prazos de entrega de produtos eram frequentes na rede.	9,986	0,048

(continuação)		
Os prêmios que recebia dos fornecedores eram de produtos que não comprava com a rede.	10,585	0,010

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Ao se analisar a Tabela 52 acima destacam-se que essas questões tenderão a ser comportar de maneira similar ao serem testadas na população, partindo do pressuposto que o teste foi analisado com 95% de confiança e um erro de 5%. Contudo, existem questões que poderiam ser analisadas a qualquer nível de confiança, pois apresentaram significância de 0,000, ou seja, independente da significância do teste, a exemplo das variáveis:

“A associação em rede permite aos empresários conhecer as pessoas importantes de outros segmentos, gerando assim um maior status social”; “caso um membro não pudesse comparecer numa reunião, lhe era passado um feedback do que foi tratado”; “decisões tomadas isoladamente pela diretoria eram mais eficientes e rápidas”; “os fornecedores mantinham uma relação de amizade com a diretoria da rede”; “a direção da rede trabalhava visando que os ganhos dos membros fossem similares”.

Buscando compreender as diferenças das percepções de ex-membros homens e mulheres e ex-membros que foram presidentes e ex-membros que não foram presidentes, analisou-se o teste de hipótese não-paramétrico Mann-Whitney-Wilcoxon (ou teste M-W-W). O referido teste é um teste não-paramétrico alternativo ao teste t-Student para comparar as médias de duas amostras independentes.

O único pressuposto exigido para a aplicação do teste M-W-W é que as duas amostras sejam independentes e aleatórias, e que as variáveis em análise sejam numéricas ou ordinais (os pressupostos para a aplicabilidade do teste T-Student são mais exigentes: as populações de onde as amostras provêm têm distribuição normal; as amostras são independentes e aleatórias; as populações têm uma variância comum).

Dessa maneira, a tabela 53 abaixo apresenta os resultados relativos ao teste de diferença de média para homens e mulheres.

Tabela 53 Teste de diferença de médias não-paramétrico Mann-Whitney para homens e mulheres

Variável	Grupos	Médias	Significância
Eram nas reuniões que se decidiam as compras, marketing e eventos para a rede.	Homens	669,0	0,011
	Mulheres	277,0	
Os fornecedores tinham interesse em acabar com a rede.	Homens	668,0	0,012
	Mulheres	278,0	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Especificamente, pode-se denotar que as únicas variáveis que apresentaram diferenças em suas médias para homens e mulheres foram as variáveis: “*eram nas reuniões que se decidiam as compras, marketing e eventos para a rede e os fornecedores tinham interesse em acabar com a rede*”. No rol de 47 variáveis específicas do questionário apenas essas duas apresentaram diferença na percepção entre homens e mulheres, sendo que em ambas os homens avaliam de uma melhor maneira.

De maneira similar, a Tabela 54 abaixo indica os resultados do teste não-paramétrico Mann-Whitney para quem foi presidente e quem não foi presidente para um rol de 47 questões específicas. Dessa maneira, as análises são apresentadas abaixo.

Ao se analisar a Tabela 54, aponta-se apenas as variáveis que foram consideradas significativas, ou seja, aquelas em que pessoas ligadas à rede, no caso ex-membros que foram presidentes e ex-membros que nunca exerceram a presidência da rede divergiram.

Nessa linha de raciocínio, as questões: *na rede, os objetivos dos membros parceiros eram divergentes, havendo preocupação com possíveis empresas oportunistas; os conflitos geralmente eram ocasionados pela falta de comunicação entre os membros; os prêmios que recebia dos fornecedores eram de produtos que não comprava com a rede; em relação ao programa Redes de Cooperação da SEDAI e do apoio dos consultores, qual o teu grau de satisfação.*

Tabela 54 Teste de diferença de médias não-paramétrico Mann-Whitney para quem foi presidentes e quem não foi presidente das Redes

Variável	Grupos	Médias	Significância
Na rede, os objetivos dos membros parceiros eram divergentes, havendo preocupação com possíveis empresas oportunistas.	Foi Presidente	551	0,039
	Não foi Presidente	352	
Os conflitos geralmente eram ocasionados pela falta de comunicação entre os membros.	Foi Presidente	378,5	0,024
	Não foi Presidente	482,5	
Os prêmios que recebia dos fornecedores eram de produtos que não comprava com a rede.	Foi Presidente	367	0,009
	Não foi Presidente	494	
Em relação ao programa Redes de Cooperação da SEDAI e do apoio dos consultores, qual o teu grau de satisfação.	Foi Presidente	391,5	0,023
	Não foi Presidente	554,5	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Avançando na discussão, a Tabela 55 abaixo indica os resultados do teste não-paramétrico Mann-Whitney pareado para dois momentos da Rede. Especificamente: um ano antes do empresário ingressar na rede e um ano depois de ter saído da rede.

Tabela 55 Teste de diferença de médias não-paramétrico Mann-Whitney pareado para dois momentos da Rede

Variável	Grupos	Médias	Significância
Faturamento da Empresa	1 Ano antes de ingressar na Rede	11	0,002
	1 Ano depois de ingressar na Rede	8,88	

Fonte: Dados obtidos com a pesquisa.

Pode se depreender da Tabela 55 acima que a média de faturamento das empresas que ingressaram na Rede que se dissolveu é diferente estatisticamente diferente ao se

comparar o faturamento um ano antes de ingressar na rede e um ano depois de ter saído da rede.

Frente ao que foi apresentado nesse momento da discussão da presente pesquisa, o próximo tópico apresenta uma análise imbricada sobre as diferentes percepções que se teve na pesquisa.

4.8 ANÁLISE IMBRICADA DA PESQUISA PELA ÓTICA DOS DIFERENTES RESPONDENTES

O presente tópico tem como propósito central detalhar a percepção dos diferentes respondentes que compuseram os atores que foram pesquisados no decorrer dos resultados desse estudo, tanto na etapa exploratório/qualitativa, como também na etapa descritiva/quantitativa. Dessa maneira, o primeiro tópico a ser analisado é a sustentação empírica do problema de pesquisa, ou seja, quais são as principais respostas dos entrevistados sobre os principais fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas. Neste sentido, o Quadro 18 abaixo indica uma síntese das percepções de todos os respondentes acerca do presente questionamento.

Quadro 18 Síntese da resposta ao problema de pesquisa

PROBLEMA DA PESQUISA	ATORES DA PESQUISA
<p><i>“Quais os principais fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas?”</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Experts Teóricos</i></p> <p>Entrevistado 2: questões culturais e de entendimento para com o relacionamento como um dos fatores contributivos para a dissolução das Redes de Empresas, ou seja, a mudança dos objetivos dos parceiros frente ao relacionamento em que estão fazendo parte.</p> <p>Entrevistado 1: a falta de objetivos comuns e falta de esforço coletivo para a obtenção desses objetivos coletivos. Destaca ainda que a estrutura pública de fomento a construção desses objetivos, ou seja, o Programa Redes de Cooperação do governo do Rio Grande do Sul foi perdendo força junto aos empresários, o que indica uma dificuldade na continuidade das Redes de Empresas. Por fim, o entrevistado 1 indica que esses fatores levam a uma perda da confiança entre os integrantes das Redes de Empresas.</p> <p>Entrevistado 3: baixa capacidade da Rede de gerar ganhos econômicos para os seus membros no curto prazo aliado a baixa capacidade dos membros para gerenciarem um</p>

<p>(continuação)</p>	<p>empreendimento coletivo que tem uma dinâmica diferente de gestão frente a uma empresa individual.</p>
<p><i>“Quais os principais fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas?”</i></p>	<p style="text-align: center;">Experts Práticos</p> <p>Entrevistado 5: o principal fator que leva as Redes a se dissolverem são os problemas de gestão da Rede. A dificuldade reside na parte da governança, a gestão da Rede, ou seja, tá em definir objetivos conjuntos e saber alcançá-los coletivamente, o que é muito difícil por parte das empresas.</p> <p>Entrevistado 4: é transição entre os governos. Ou seja, quando o Programa Redes de Empresas lança uma Rede, essa Rede ainda é muito incipiente e a falta do Programa Redes junto à empresa a partir da figura do consultor é fundamental. Ainda, o entrevistado 4 destaca que falta uma cultura de cooperação no empresariado o que ratifica a necessidade de uma presença constante no momento do lançamento da Rede.</p> <p>Entrevistado 6: o principal fator é cultural, ou seja, que a cultura do individualismo está presente no micro e pequeno empresariado gaúcho. Para o entrevistado, essas questões culturais impõem dificuldades de cooperação, o que tornou o ambiente empresarial gaúcho mais hostil.</p>
<p><i>“Quais os principais fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas?”</i></p>	<p style="text-align: center;">Ex-governadores</p> <p>Entrevistado 7: riscos econômicos inerentes aos negócios</p> <p>Entrevistado 8: grandes taxas de mortalidade são estruturais, complexidade burocrática e tributária, concorrência com grandes grupos econômicos, custo Brasil, mentalidade de curto prazo, baixa escolaridade média, métodos de gestão extremamente rudimentares com alto nível de resistência a mudança para padrões minimamente modernos, difícil acesso ao crédito (pelos problemas cadastrais recorrentes) e alto custo do crédito.</p>
<p><i>“Quais os principais fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas?”</i></p>	<p style="text-align: center;">Ex-Consultores</p> <p>Entrevistado 17: falta de convênio com as universidades e a falta de consultor.</p> <p>Entrevistado 18: falta de continuidade do Programa.</p> <p>Entrevistado 9: o fim do acompanhamento do consultor. Eles ficaram sem um norte, pessoa líder, que eles acreditavam. Esse foi um dos fatores o principal.</p> <p>Entrevistado 19: o fator determinante é o negócio proposto para a Rede, se o Consultor não consegue criar um atrativo logo na constituição da Rede pode perder o grupo.</p>
	<p style="text-align: center;">Ex-Presidentes</p> <p>Entrevistado 30: apoio da SEDAI.</p> <p>Entrevistado 27: afirma que existiam três fatores fundamentais: ausência de prática em trabalho de cooperação, com relação aos diretores da rede, empresários integrantes da</p>

<p>(continuação)</p> <p>“Quais os principais fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas?”</p>	<p>rede. Segundo fator: não continuidade do Programa em um segundo momento. Terceiro fator: empresas menores que fizeram parte da rede, e foram buscar lá meio que a salvação para o seu negócio.</p> <p>Entrevistado 26: não ter a continuidade do trabalho feito pelos orientadores vindos das universidades, abandono de recursos vindos do governo.</p> <p>Entrevistado 29: a sucessão presidencial foi um ponto destacado e também o período de troca de Governo e falta de verba para apoiar as Redes.</p> <p>Entrevistado 21: os principais fatores a meu ver são: captação de um grupo não homogêneo; dificuldade na criação de um <i>mix</i> de produtos comum a todas as associadas para proporcionar poder de barganha nas negociações; falta de confiabilidade entre os associados; alguns associados com frequentes inadimplências o que dificultava nas negociações.</p>
<p>“Quais os principais fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas?”</p>	<p style="text-align: center;">Ex-Membros</p> <p>Falta de acompanhamento do consultor/Programa.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Diante da análise do Quadro 18, percebe-se que o fator que mais se sobressai é a falta de continuidade do Programa Redes de Cooperação. Essa resposta é embasada pelos diferentes respondentes que compuseram essa pesquisa. Essa resposta foi composta por diferentes argumentos que sustentam essa percepção: falta de apoio do governo do estado do Rio Grande do Sul; paradas no Programa Redes de Cooperação durante as trocas de governos e falta de acompanhamento dos consultores.

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

O Programa Redes de Cooperação obteve excelentes resultados, pois as redes constituídas por ele proporcionaram reais benefícios para as empresas associadas. Por outro lado, o êxito do Programa apresentou também algumas dificuldades. Segundo Verschoore

(2005), vários obstáculos, de toda ordem foram interpostos à sua operacionalização, principalmente no que diz respeito à metodologia e à operacionalização regionalizada adotada.

Os principais obstáculos, ligados diretamente ao ambiente socioeconômico existente, referem-se “à mentalidade individualista do empreendedor e ao baixo acúmulo de capital social nas diferentes regiões abrangidas pelo Programa” (VERSCHOORE, 2005, p.34), pois sabe-se que este último impede a total integração e exige esforços prolongados para a conscientização da necessidade da colaboração.

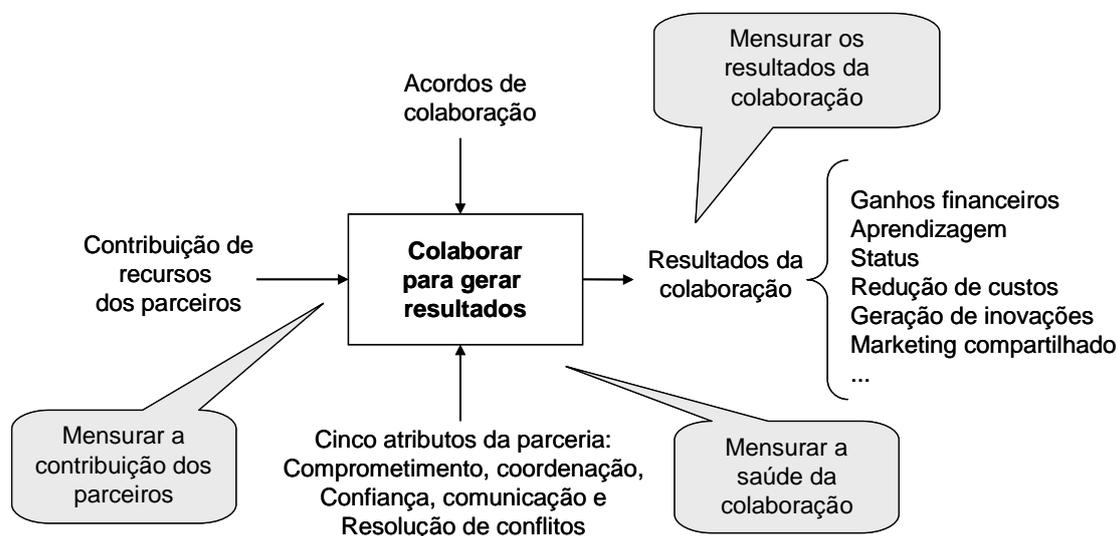
Ainda, pode-se destacar uma falta de cultura propícia para a cooperação; captação de um grupo não homogêneo; dificuldade na criação de um *mix* de produtos comum a todas as associadas para proporcionar poder de barganha nas negociações; falta de confiabilidade entre os associados; riscos econômicos inerentes aos negócios; grandes taxas de mortalidade são estruturais; complexidade burocrática e tributária; concorrência com grandes grupos econômicos; custo Brasil; mentalidade de curto prazo; baixa escolaridade média; métodos de gestão extremamente rudimentares com alto nível de resistência a mudança para padrões minimamente modernos; difícil acesso ao crédito (pelos problemas cadastrais recorrentes) e alto custo do crédito são alguns dos fatores citados pelos respondentes.

Retomando a o argumento sobre a falta de continuidade do Programa Redes de Cooperação tem-se que destacar que as mudanças realizadas na metodologia do referido Programa não visavam uma avaliação do mesmo em algum momento. Especificamente, durante os 12 anos de Programa nunca houve a preocupação com uma avaliação do mesmo. O que aconteceu foi um reposicionamento no foco de atuação do Programa como fora indicado pelos ex-consultores, especificamente nos Governos Rigotto e no Governo Yeda.

Nessa linha de raciocínio, Parung e Bititci (2006) indicam a falta de avaliação das Redes e propõem um modelo com três medidas (Figura 21) abaixo: contribuição das empresas individuais para a rede, saúde da relação colaborativa e resultados obtidos. Mensurar as entradas é uma tentativa de confirmar com quais recursos os participantes contribuíram para a relação cooperativa (capital financeiro, físico, humano, relacional e capital organizacional). Mensurar a saúde dos relacionamentos busca prever a sustentabilidade e o potencial de sucesso da relação. Assume-se que relações saudáveis tenham vida mais longa. A saúde dos relacionamentos poderia ser medida por meio de cinco atributos: comprometimento, coordenação, confiança, comunicação e resolução de conflitos. Por último, mensurar resultados é uma tentativa de determinar os valores ganhos pelos participantes através de

redes colaborativas. Indicadores chave de desempenho devem ser selecionados antes da formalização da colaboração.

Figura 21 Avaliação de desempenho de relações colaborativas



Fonte: Parung e Bititci (2006).

Embora o modelo proposto por Parung e Bititci (2006), considere a importância da dimensão qualitativa dos relacionamentos para o empreendimento colaborativo, não parece adequado à realidade das redes de empresas de caráter cooperativo. Mensurar as contribuições de cada empresa que se associa a uma rede equivale a descaracterizar a proposta de igualdade entre os participantes. Além disso, discutir e avaliar a contribuição de cada um, dentre dezenas de empresários, pode ser o primeiro passo para o fracasso no estabelecimento de relacionamentos saudáveis e cooperativos.

Ripoll (2003), relatando experiências com redes empresariais na Região Andina, propõe três níveis de avaliação – as empresas, a rede e o programa de fomento, cobrindo as dimensões qualitativa e quantitativa. Avaliar as empresas equivale a conhecer sua evolução desde que fazem parte da rede; e avaliar a rede objetiva conhecer seu desenvolvimento e evolução, assim como planejar seu desenvolvimento futuro.

Tanto Ripoll (2003) quanto Russo (2002) citam como instrumento de avaliação das redes a *Network Evaluation Tool* (NET), desenvolvida pela Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Econômico (UNIDO) com o objetivo de medir o avanço da rede em cada uma das etapas de seu desenvolvimento: venda da ideia, desenvolvimento de uma base inicial de confiança, desenvolvimento de ações piloto, desenho do plano estratégico e

consolidação e independência. Sete critérios são apresentados para avaliar cada etapa: coesão, organização interna, análise PFOA, capacidade de planejamento, estrutura produtiva, capacidade econômica e entorno institucional. Na proposta relatada pelos autores (RIPOLL, 2003; RUSSO, 2002), a qualidade de desenvolvimento da rede representa a eficiência com a qual cada uma das etapas foi trabalhada.

Na perspectiva de Sydow (2004), a avaliação das redes interorganizacionais deve ser entendida como um processo de interação no qual os gestores, através do monitoramento reflexivo das atividades e seus efeitos, buscam controlar os resultados e, eventualmente, o processo de organizar. No entanto, a avaliação vai além, ao enfatizar não apenas a reflexividade, mas também a formalização e institucionalização de tais práticas de avaliação. Como procedimentos, elas devem explicitar o objeto a ser avaliado (a rede, a relação diáticas ou os efeitos da rede para um participante), os critérios, indicadores e horizonte de tempo da avaliação, assim como a ocasião e o tema da avaliação

A condição básica para a continuidade da existência de uma rede é que os ganhos provenientes da cooperação sejam superiores, no longo prazo, aos lucros que podem ser obtidos fora da rede (JARILLO, 1988). Duas condições são essenciais: o pertencimento à rede provê desempenho superior (há resultados maiores a dividir, em função da eficiência da rede), e os mecanismos de divisão dos resultados são justos. Para Jarillo (1988), se essas duas condições forem satisfeitas – desempenho superior e divisão justa –, a rede será 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 ou, até mesmo, levando ao encerramento da rede.

Diferente de alianças estratégicas, que podem ser criadas com um horizonte de tempo definido, redes horizontais de empresas são constituídas sem um período de duração pré-determinado (VERSCHOORE, 2004). Nesse caso, a dissolução da rede é um sinal inequívoco de que ela não alcançou os resultados esperados ou que estes foram inferiores ao mínimo necessário para que a cooperação se mantivesse viável. Do ponto de vista econômico, “uma aliança 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). A cooperação termina quando alguma das partes percebe tratamento injusto ou resultados incompatíveis com sua contribuição.

Avançando na discussão deste tópico, o Quadro 19 abaixo indica a sustentação do segundo objetivo específico que mais se sobressaiu nas falas dos atores no decorrer das interações no campo de pesquisa.

Quadro 19 Síntese da resposta ao problema de pesquisa

OBJETIVO ESPECÍFICO	ATORES DA PESQUISA
<p><i>Analisar o papel do Governo do Estado e do Programa Redes de Cooperação no processo de dissolução das redes de empresas.</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Experts Teóricos</i></p> <p>Entrevistado 2: questões culturais e de entendimento para com o relacionamento como um dos fatores contributivos para a dissolução das Redes de Empresas, ou seja, a mudança dos objetivos dos parceiros frente ao relacionamento em que estão fazendo parte.</p> <p>Entrevistado 1: a falta de objetivos comuns e falta de esforço coletivo para a obtenção desses objetivos coletivos. Destaca ainda que a estrutura pública de fomento a construção desses objetivos, ou seja, o Programa Redes de Cooperação do governo do Rio Grande do Sul foi perdendo força junto aos empresários, o que indica uma dificuldade na continuidade das Redes de Empresas. Por fim, o entrevistado 1 indica que esses fatores levam a uma perda da confiança entre os integrantes das Redes de Empresas.</p> <p>Entrevistado 3: baixa capacidade da Rede de gerar ganhos econômicos para os seus membros no curto prazo aliado a baixa capacidade dos membros para gerenciarem um empreendimento coletivo que tem uma dinâmica diferente de gestão frente a uma empresa individual.</p>
<p><i>Analisar o papel do Governo do Estado e do Programa Redes de Cooperação no processo de dissolução das redes de empresas.</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>Experts Práticos</i></p> <p>Entrevistado 5: o principal fator que leva as Redes a se dissolverem são os problemas de gestão da Rede. A dificuldade reside na parte da governança, a gestão da Rede, ou seja, tá em definir objetivos conjuntos e saber alcançá-los coletivamente, o que é muito difícil por parte das empresas.</p> <p>Entrevistado 4: é transição entre os governos. Ou seja, quando o Programa Redes de Empresas lança uma Rede, essa Rede ainda é muito incipiente e a falta do Programa Redes junto à empresa a partir da figura do consultor é fundamental. Ainda, o entrevistado 4 destaca que falta uma cultura de cooperação no empresariado o que ratifica a necessidade de uma presença constante no momento do lançamento da Rede.</p> <p>Entrevistado 6: o principal fator é cultural, ou seja, que a cultura do individualismo está presente no micro e pequeno empresariado gaúcho. Para o entrevistado, essas questões culturais impõem dificuldades de cooperação, o que tornou o ambiente empresarial gaúcho mais hostil.</p>

<p>(continuação)</p> <p><i>Analisar o papel do Governo do Estado e do Programa Redes de Cooperação no processo de dissolução das redes de empresas.</i></p> <p><i>Analisar o papel do Governo do Estado e do Programa Redes de Cooperação no processo de dissolução das redes de empresas.</i></p> <p><i>Analisar o papel do Governo do Estado e do Programa Redes de Cooperação no processo de dissolução das redes de empresas.</i></p> <p><i>Analisar o papel do Governo do Estado e do Programa Redes de Cooperação no processo de dissolução das redes de empresas.</i></p>	<p style="text-align: center;">Ex-governadores</p> <p>Entrevistado 7: riscos econômicos inerentes aos negócios Entrevistado 8: grandes taxas de mortalidade são estruturais, complexidade burocrática e tributária, concorrência com grandes grupos econômicos, custo Brasil, mentalidade de curto prazo, baixa escolaridade média, métodos de gestão extremamente rudimentares com alto nível de resistência a mudança para padrões minimamente modernos, difícil acesso ao crédito (pelos problemas cadastrais recorrentes) e alto custo do crédito.</p> <p style="text-align: center;">Ex-Consultores</p> <p>Entrevistado 17: falta de convênio com as universidades e a falta de consultor. Entrevistado 18: falta de continuidade do Programa. Entrevistado 9: o fim do acompanhamento do consultor. Eles ficaram sem um norte, pessoa líder, que eles acreditavam. Esse foi um dos fatores o principal. Entrevistado 19: o fator determinante é o negócio proposto para a Rede, se o Consultor não consegue criar um atrativo logo na constituição da Rede pode perder o grupo.</p> <p style="text-align: center;">Ex-Presidentes</p> <p>Entrevistado 30: apoio da SEDAI. Entrevistado 27: afirma que existiam três fatores fundamentais: ausência de prática em trabalho de cooperação, com relação aos diretores da rede, empresários integrantes da rede. Segundo fator: não continuidade do Programa em um segundo momento. Terceiro fator: empresas menores que fizeram parte da rede, e foram buscar lá meio que a salvação para o seu negócio. Entrevistado 26: não ter a continuidade do trabalho feito pelos orientadores vindos das universidades, abandono de recursos vindos do governo. Entrevistado 29: a sucessão presidencial foi um ponto destacado e também o período de troca de Governo e falta de verba para apoiar as Redes. Entrevistado 21: os principais fatores a meu ver são: captação de um grupo não homogêneo; dificuldade na criação de um <i>mix</i> de produtos comum a todas as associadas para proporcionar poder de barganha nas negociações; falta de confiabilidade entre os associados; alguns associados com frequentes inadimplências o que dificultava nas negociações.</p> <p style="text-align: center;">Ex-Membros</p> <p>Falta de acompanhamento do consultor/Programa.</p>
--	--

Ao se analisar o Quadro 19 acima, se pode destacar que o governo do estado do Rio Grande do Sul teve papel proeminente no processo de dissolução das redes horizontais de empresas do estado do Rio Grande do Sul.

Em consonância com o que foi apresentado no decorrer desse tópico, o Quadro 20 apresenta uma síntese das proposições desenvolvidas e sua devida relação com a teoria e corroboração ou refutação no campo empírico. Aliado a isso, discute-se o nível de influência na presente pesquisa.

Quadro 20 Síntese das proposições desenvolvidas para essa pesquisa

Proposições	Conteúdo das proposições	Sustentação teórica	Corroboração	Nível de influência na presente pesquisa
Proposição 1	<i>No processo de formação das Redes de Empresas as características heterogêneas dos parceiros é um dos fatores que levam a dissolução das redes.</i>	Park e Ungson, (2001); Brouthers, Brouthers e Wilkinson., (1995); Verschoore, (2004); Hitt e Dancin, (1998); Granovetter (1985), Hamel e Doz (1999).	SIM	ALTO
Proposição 2	<i>No momento da estruturação de uma rede horizontal de empresas é fundamental inibir o estabelecimento de comportamentos oportunistas</i>	Parkhe (1993), Human e Provan (1997), Pereira (2005), Grandori e Soda (1995), Verschoore (2006).	NÃO	BAIXO
Proposição 3	<i>No processo de gerenciamento das redes horizontais de empresas, a complexidade gerencial gerada pelo alto nível de incerteza e complexidade, o não alinhamento estratégico entre os seus membros promovido pela rede e a não</i>	Park E Ungson, (2001); Verschoore (2004), Morin (2000), Jarillo, (1988), Das e Teng, (1998).	SIM	MODERADO

(continuação)	capacidade da rede de proporcionar uma maior competitividade para os membros pode ser considerado como um dos fatores de dissolução das redes horizontais de empresas.			
Proposição 4	Na interação das Redes de Empresas com seus Stakeholders, o governo estadual, os fornecedores, concorrentes e membros da rede são stakeholders primários, enquanto que empregados, comunidade, clientes e governo federal são stakeholders secundários.	Kramer (1999), Boon e Holmes (1991), Granovetter (1985), Sitkin e Roth (1993), Granovetter (1973), Coleman (1990) e Burt (1992).	SIM	MODERADO
Proposição 5	A diminuição da confiança entre os parceiros da rede influi positivamente no processo de dissolução da rede.	Huxham e Beech (2008), Lorange e Ross (1996), Khanna, Gulati e Nohria (1998), Balakrishnan e Koza (1993) e de Williamson (1985). Amaldoss <i>et al.</i> (2000), Khanna, Gulati e Nohria (1998).	NÃO	BAIXO
Proposição 6	Os processos assimétricos (de informação, benefícios e poder) em redes horizontais de empresas influenciam positivamente na dissolução da rede.	Donaldson e Preston, (1995), Freeman e McVea (2000), Freeman (1984), Michell, Agle e Wood (1997), Clarkson (1995).	NÃO	BAIXO

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Ao se analisar as proposições que foram formuladas no decorrer da base teórica, este tópico fornece uma reflexão empírica acerca das formulações teóricas. Especificamente, a proposição 1 referia-se a: “no processo de formação das Redes de Empresas as

características heterogêneas dos parceiros é um dos fatores que levam a dissolução das redes". Neste sentido, destaca-se que se teve corroboração empírica e que o nível de influência no campo de pesquisa foi considerado alto.

A proposição 2, por sua vez, que mencionava: "*no momento da estruturação de uma rede horizontal de empresas é fundamental inibir o estabelecimento de comportamentos oportunistas*". Dessa forma, é possível destacar pelos resultados que não se teve corroboração e que o nível de influência foi baixo.

A proposição versava sobre; "*No processo de gerenciamento das redes horizontais de empresas, a complexidade gerencial gerada pelo alto nível de incerteza e complexidade, o não alinhamento estratégico entre os seus membros promovido pela rede e a não capacidade da rede de proporcionar uma maior competitividade para os membros pode ser considerado como um dos fatores de dissolução das redes horizontais de empresas*". Neste sentido, frente ao que foi investigado na presente pesquisa que a proposição teve corroboração, mas a sua sustentação empírica foi moderada.

Da mesma forma do que fora representado na proposição 3, a proposição 4 que versava sobre: "*Na interação das Redes de Empresas com seus Stakeholders, o governo estadual, os fornecedores, concorrentes e membros da rede são stakeholders primários, enquanto que empregados, comunidade, clientes e governo federal são stakeholders secundários*". Assim sendo, frente aos resultados do campo empírico, é possível destacar que a presente proposição mantém a mesma linha de resultados do que fora apresentado na proposição 3, ou seja, sim, tem corroboração, mas seu nível de influência no campo de pesquisa é considerado baixo.

As proposições 5 e 6 que versavam respectivamente sobre: "*a diminuição da confiança entre os parceiros da rede influi positivamente no processo de dissolução da rede; os processos assimétricos (de informação, benefícios e poder) em redes horizontais de empresas influenciam positivamente na dissolução da rede*", tiveram resultados divergentes na presente tese. Especificamente, a proposição 5 indica uma corroboração, ou seja, uma influência no campo de pesquisa baixa. Entretanto, a proposição 6 apresentou um resultado da seguinte ordem: não foi corroborada na presente pesquisa e também não teve influência no campo empírico.

No que tange a análise dos *stakeholders*, o Quadro 21 apresenta uma síntese dos principais *stakeholders* e quais os *stakeholders* perdem com a formação das redes que são citados na pesquisa pelos diferentes respondentes.

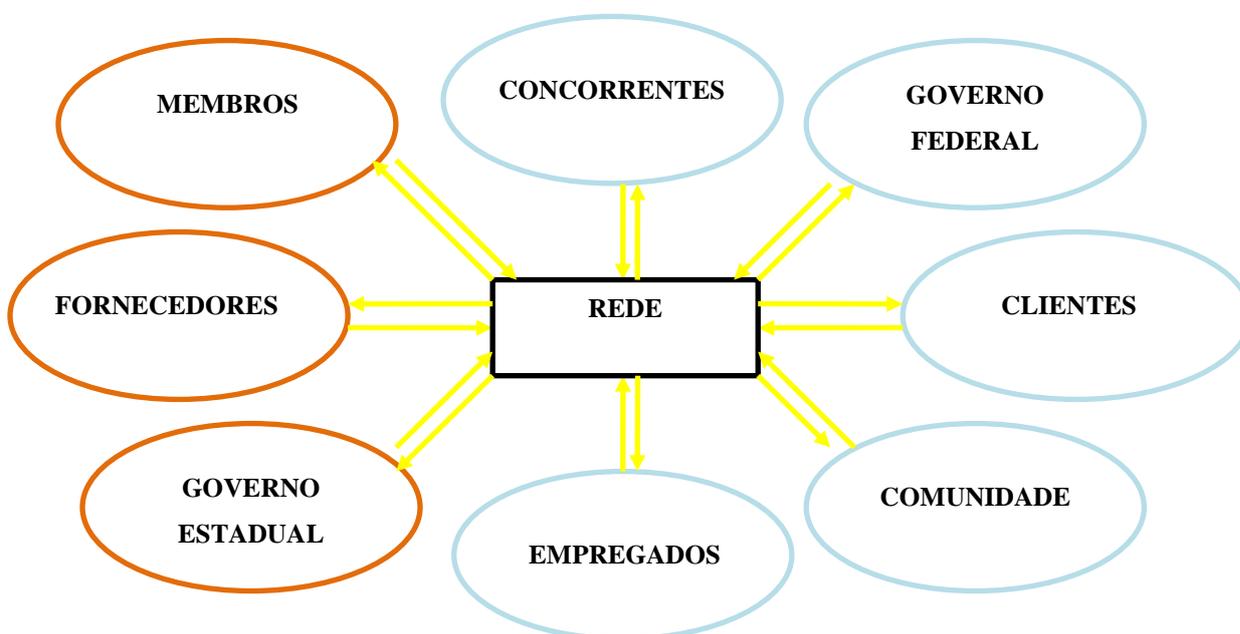
Quadro 21 Síntese das análises dos *stakeholders* pelos diferentes respondentes da pesquisa

RESPONDENTES	ANÁLISE DOS <i>STAKEHOLDERS</i>
<i>Experts Práticos</i>	A universidade e o governo do estado, através principalmente da universidade.
<i>Ex-consultores</i>	Colegas, coordenadores da IES, governo do Estado do Rio Grande do Sul, integrantes das redes, fornecedores que foram citados 4 vezes por esse grupo de respondentes e consultores do governo.
<i>Ex-presidentes</i>	Governo do RS, Universidades Parceiras, fornecedores citados 4 vezes por esse grupo de respondentes, clientes e concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Frente ao que foi apresentado no quadro acima, pode-se estabelecer a partir da Figura 22 abaixo os *stakeholders* primários e secundários que influenciaram as redes de empresas que se dissolveram. Destaca-se a partir do conjunto de falas dos entrevistados, os *stakeholders* em laranja representam os *stakeholders* primários e os *stakeholders* em azul sendo os secundários.

Figura 22 Rede baseada no modelo de *stakeholders* na presente pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Donaldson e Preston, resultado do campo empírico (1995).

Ancorando teoricamente os resultados da presente pesquisa, Gilbert (1988) e valendo-se do método da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de natureza exploratória para demonstrar os resultados de seu estudo. Resultados direcionam que se deve fazer uma divisão

entre os *stakeholders*, no sentido de determinar *os stakeholders* primários e secundários, no intuito de verificar qual impacta de melhor forma a *performance* das empresas. Assim sendo, ratifica-se para essa pesquisa o impacto que as análises dos *stakeholders* tem para a *performance* das organizações.

A proposição de uma análise da expansão da ligação dos princípios teóricos que conectam as políticas dos *stakeholders* e a *performance* das organizações foi relatada no trabalho de Slinger (1999). As principais conclusões desse estudo direcionam para o fato de que essa aproximação proposta está corroborada em um importante corpo de práticas científicas, ou seja, comprovado empiricamente em vários estudos e ainda que a ligação entre políticas de *stakeholders* e a *performance* organizacional vem sendo abordada de forma causal e convincente nos estudos.

Corroborando com o que vem sendo discutido, apresentando um *framework* para analisar a evolução e a complexidade na perspectiva das organizações, o estudo de Jonker e Foster (2002) foi baseado nas contribuições de autores como Freeman (1984) e Clarke e Clegg (1998). Os resultados de seu *framework* direcionam no sentido de que existem quatro elementos para a análise da evolução e da complexidade da teoria dos *stakeholders* nas organizações, que são:

- A legitimidade;
- O poder;
- A crítica;
- A racionalidade.

Diante dessas quatro variáveis é crível dizer que elas são influenciadoras dos principais *stakeholders* apontadas na presente pesquisa. Pegando como exemplo o Governo do Estado do Rio Grande do Sul a partir do Programa Redes de Cooperação credita-se a importância para a legitimidade que esses *stakeholders* possuem frente às empresas que participavam das redes que se dissolveram. O poder seguramente é outra variável que uma influência considerável junto às empresas. Entretanto, no nível de análise que se trabalhou nessa pesquisa, essas variáveis não foram desmembradas para se analisar individualmente, pois se pautou inicialmente um mapeamento dos principais *stakeholders* primários e secundários e como afetavam as redes que se dissolveram.

Apresentadas as principais contribuições de uma análise imbricada/conjunta das diferentes percepções dos respondentes envolvidos na presente pesquisa, parte-se num último momento da discussão para a apresentação da conclusão da presente Tese.

5 CONCLUSÃO

Quando se analisa a literatura sobre relacionamentos interorganizacionais pode-se perceber que o tema já se consolidou na academia e que seus avanços teóricos têm sido notáveis. Por esse tema apresentar na sua concepção de objeto diversos formatos: *clusters*, *joint ventures*, alianças estratégicas, redes de empresas, entre outros, as lentes teóricas de análises desses objetos também são diversas, como é o caso da sociologia, a sociologia econômica, a economia, a administração entre outras áreas.

No caso das redes de empresas que foram foco desse estudo, tem-se as redes horizontais e as redes verticais. Pelo fato do capitalismo ter tido durante um bom período da sociedade uma faceta industrial, a análise de como as empresas se relacionavam entre si emergiu num primeiro momento das redes verticais, a partir principalmente das grandes empresas industriais e de suas relações com fornecedores, parceiros e sistemistas.

As redes horizontais de empresas começam a ter seu ápice de estudos a partir das décadas de 1980 e 1990. Sendo que o foco num primeiro momento fora à busca dos motivos pela cooperação. Nesta primeira dezena de século XXI, quando analisados os estudos sobre os benefícios e vantagens que as redes de cooperação podem proporcionar às empresas, já não há mais dúvida alguma sobre esse processo de geração e benesses por parte das redes para as empresas.

Nesta linha de raciocínio, já foram elencadas variáveis pertinentes como a redução dos custos organizacionais, aumento do poder de barganha frente aos fornecedores de mercadorias das empresas que compõem as redes, a melhoria nos preços praticados no mercado pelas empresas participantes, descontos, status junto aos concorrentes, suporte para os membros, compartilhamento das informações, participações em feiras técnicas dos segmentos de atuação das empresas, padronização do *layout*, são apenas alguns dos inúmeros benefícios diagnosticados e validados em estudos anteriores.

Também não se pode deixar de mencionar o fato que esses estudos tem tido uma predominância significativa na literatura das redes de empresas. Por suposto, é crível afirmar que isso acaba por limitar a disseminação e ampliação da literatura no referido tema. É o caso, por exemplo, da temática que se trabalhou na presente pesquisa, na qual até o momento e até onde se pode analisar nas bases de dados, pouco tem sido

investigado sobre processo de dissolução das redes de empresas. Levando em consideração uma análise em nível de relacionamentos interorganizacionais, o estudo empírico tem sido bem mais presente nas alianças estratégicas do que em qualquer outro formato de relacionamento. Muito disso se deve ao fato das alianças terem um processo diferenciado de formação, estruturação e término.

O que se pretendeu, aqui, foi propor um *framework* para a análise da dissolução das redes horizontais de empresas. É sabido que o processo de formação das redes de empresas do RS é diferenciado, pois as empresas são cooptadas e as redes são formalizadas a partir das ações de um Programa público estadual denominado Redes de Cooperação que é viabilizado pelas universidades parceiras.

No que se refere a sustentação/corroboração do presente *framework* e, por conseguinte do objetivo geral apresentado nessa pesquisa, destaca-se, com relação às empresas que pertenceram às redes estudadas, bem como aos respondentes que eram envolvidos com as redes que se dissolveram que o *framework* não apresentou sustentação empírica. Isso possivelmente pode ter três causas principais. Primeiro, ao se analisar o *framework* observa-se que ele propõe *stakeholders* primários e secundários. Efetivamente, o governo do Estado do Rio Grande do Sul é um *stakeholders* primário, mas ele tem um nível de influência nessa pesquisa maior que os demais apresentados. Teoricamente *stakeholders* apresentariam níveis de influência diferenciados ao se comparar *stakeholders* primários e secundários. Sob esse ponto de análise, o *framework* não poderia ser corroborado.

O segundo ponto que se demonstrou diferente no campo de pesquisa é o fato de que a cooperação não diminui com o passar do tempo de permanência do empresário na rede. De acordo com alguns respondentes até aumenta. Outro ponto que vai de encontro no *framework* apresentado.

O terceiro ponto diz respeito as variáveis internas de gestão das redes, ou seja, os processos assimétricos como: benefícios, poder e informação. No caso das redes pesquisadas, esses fatores tem um peso menor no processo de dissolução das mesmas. Ainda, em determinados momentos do ciclo de vida inicial da rede esses fenômenos até surgem, mas não se constituem como sendo preponderantes para a dissolução das redes de empresas.

Dando continuidade, tinha-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o ambiente sócio-econômico na qual estão inseridas as empresas que pertenciam às redes de empresas que se dissolveram;
- Identificar e analisar os principais fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas no Estado do Rio Grande do Sul.
- Identificar quais são os agentes (*Stakeholders*) que perdem com a formação das redes horizontais de empresas e quais são as estratégias utilizadas por esses agentes para minar a trajetória de continuidade dessas redes na percepção dos atores envolvidos;
- Analisar o papel do Governo do Estado e do Programa Redes de Cooperação no processo de dissolução das redes de empresas.

Neste sentido, diante de tudo que foi analisado nesta pesquisa, pode-se constatar que o principal fator que leva as redes de empresas a se dissolverem é a falta de acompanhamento do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande. Esse fator é também condicionado pelas trocas do governo que perfaziam em média “paradas” de 8 meses a 1 ano.

É fato que a rede apresenta um papel importante no que tange à sobrevivência e ao desenvolvimento das empresas, seja qual for o setor ou a economia nas quais estão inseridas. Tanto isso é fato que as empresas pesquisadas nessa tese participaram de redes e continuam as atividades isoladamente no mercado.

Ainda, que participar de uma rede traz benefícios é fato, e que pode proporcionar grandes benefícios e vantagens às empresas, mas não sem considerar alguns problemas já constatados, que, no final, podem acarretar a saída da empresa da rede da qual participava. O processo de saída ou exclusão de uma empresa da rede pode trazer uma série de incômodos. Ao entrar, contratos são firmados e propostas são apresentadas, com promessas tentadoras de resultados. A expectativa é grande e o novo desafio é aceito, como uma injeção de motivação para empreendedores e empregados que veem, neste processo, uma saída de desenvolvimento e crescimento para as suas empresas, se não de pura sobrevivência. Algo dá errado e o desânimo toma conta. Vários são os sentimentos nesse momento, por parte das empresas e por parte das redes, afinal, a imagem da rede fica à sorte da percepção das empresas que, em algum momento, acreditaram no processo.

Quando se busca compreender o porquê essas redes terminam outras variáveis tendem a aflorar. Variáveis que não só no âmbito das redes, mas também com relação a *stakeholders* que exercem níveis de influência na rede de empresa em questão.

Sob o ponto de vista gerencial, a presente pesquisa resulta de um entendimento pertinente da realidade pesquisadas das redes horizontais simétricas no Estado do Rio Grande do Sul. Tal pesquisa gerou informações pertinentes para a tomada de decisão por parte do Governo. Especificamente com vistas a minimizar o processo de dissolução das redes de empresas, bem como diminuir os custos do Programa Redes de Cooperação para os cofres públicos.

Incutido no que vem sendo discutido, a presente pesquisa pode fomentar as ações estratégicas do Governo do Estado poderá trabalhar suas diretrizes estratégicas para com o Programa Redes de Cooperação, bem como lança luzes sobre possíveis ações junto as universidades parceiras. Ainda, a pesquisa indica a relevância que o consultor tem junto ao Programa pelo papel que desempenha junto aos empresários que possuem ações cooperativas em redes.

Ao se retomar o argumento indicado por um ex-governador no capítulo 4, na qual indicava o anseio de fazer prosperar uma cultura de cooperação no Estado do Rio Grande do Sul, percebe-se que o empresariado gaúcho ainda não possuem um entendimento claro sobre os potenciais da cooperação enquanto concepção estratégica para as empresas individuais. Especificamente, creditam um valor pequeno para o processo cooperativo.

No que tange aos limitantes da pesquisa, ou seja, as dificuldades de se colocar de forma exequível a pesquisa, pode-se destacar diversos elementos. Sobre o prisma teórica, é crível que falta um maior número de trabalhos que retratem a dissolução das redes de empresas. Em vários momentos foram utilizados trabalhos que abordavam a dissolução de alianças estratégicas e joint ventures, aproximando as variáveis desses diferentes relacionamentos interorganizacionais para as redes de empresas.

Ainda, deve-se indicar a falta de informações sobre as redes de empresas por parte dos diferentes governos do RS. Especificamente em cada administração as informações pareciam desconstruídas e de difícil acesso. Prova disso são os dados para elaboração da pesquisa *survey*. Essa informação que deveria vir da SEDAI e hoje da SESAMPE simplesmente não existe no âmbito das Secretarias, ou seja, o governo do

RS não sabe quantas redes lançou, quantas estão operando, qual o retorno que cada rede está dando. Esse dado simplesmente não existe.

Ainda, o contato com os ex-consultores e presidentes é quase impossível, pois as secretarias responsáveis não possuem tal informação também. Aliado a esse dado, a falta de vontade de participação na pesquisa foi constatado no decorrer da presente pesquisa. A essa realidade, infere-se tanto ex-consultores, quanto ex-presidentes.

No que tange ao acesso aos ex-membros, esse percurso foi difícil e perverso para esse pesquisador. O acesso na prática se deu via amostragem bola de neve, ou seja, um respondente abria o próximo entrevistado. Ainda, o número de redes que não operavam mais cooperativamente era desconhecido no âmbito da SEDAI, hoje SESAMPE.

Outro limitante foi o fato de o empresariado que compõe as redes de empresas que se dissolveram não dominarem uma linguagem técnica que facilitasse a interação com os mesmos. Especificamente, por exemplo, quando questionados sobre *stakeholders* alguns ex-presidentes e ex-membros das redes que se dissolveram apresentaram dificuldades com a referida nomenclatura.

Ao se tratar sobre as indicações de estudos futuros, vários aspectos emergem nessa linha de análise. Retrata-se aqui uma pequena gama de possibilidades que a presente tese suscitou.

A primeira delas diz respeito a forma como se conduziu a pesquisa. O pesquisador é um pós-positivista convicto e invariavelmente apresenta limitações de cunho metodológico. Compreender se outros pesquisadores com outras vertentes epistemológicas teriam resultados diferentes frente aos dados apurados já indica uma indicação de estudos futuros.

Ainda, destaca-se a possibilidade de um estudo longitudinal com os atores e empresas pesquisadas. Isso possibilitaria um aprofundamento das variáveis identificadas e uma maior solidez na indicação das proposições e num segundo momento hipóteses da pesquisa. Ainda, indica-se ampliar base de dados pesquisada, buscando mais empresas que compuseram as redes de empresas que se dissolveram e que hoje não atuam mais sobre a batuta cooperativa.

Outro ponto passível de análise é o papel do Programa Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul sob o ponto de vista de políticas públicas. Ou seja, até que medida a política de disseminação do Programa Redes de Empresas

pode representar um esforço político de ações públicas e qual o indicativo de continuidade em governos futuros.

Destaca-se ainda a possibilidade de análise frente as redes que continuam operando de maneira cooperativa. Ou seja, quais são os aspectos desenvolvidos pelas redes e pelas empresas que ainda interagem cooperativamente que não foram desenvolvidos pelas redes de empresas que se dissolveram? Esse é um ponto que requer uma profunda reflexão.

É passível de uma análise no nível de artigo, dissertação ou até mesmo tese o papel dos *stakeholders* no estado do Rio Grande do Sul para as Empresas em redes de cooperação. Essa pesquisa identificou um papel acentuado por parte do Programa Redes de Cooperação para as redes. Reflete-se se esse papel indutor realmente é benéfico para as redes de empresas? Será que se as redes fossem criadas isoladamente os resultados seriam diferentes? Apenas uma pesquisa detalhada poderia promover uma reflexão ampla desse inquietação.

Por fim, nesse momento do trabalho, pode-se reconhecer que construir uma tese não é tarefa fácil. Muitas das limitações partem da formação de um pesquisador que está em vias de formação. A tese representa um rito de passagem para um categoria de pesquisador a ser descoberta.

Diante disso, considero-me um neófito buscando compreender cada vez mais os mistérios da ciência com o sabor da descoberta científica a cada pesquisa realizada. Degustando cada vez mais os sabores e dissabores dos métodos e técnicas empregados em cada investida científica, mas sempre reservando o arbítrio das minhas escolhas epistemológicas.

Até a próxima aventura científica futuro pesquisador!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKERLOF, G. A. *The market for lemon: Quality uncertainty and the market mechanism*. *Quarterly Journal of Economics*, 1970.84, 488-500.
- AMALDOSS, W. *et al. Collaborating to compete*. *Marketing Science*, 2000. 19(2), p. 106–128. Disponível:10.1287/mksc.19.2.105.11804.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.
- AXELROD, R. *The Evolution of Cooperation*. New York: Harper Collins, 1984.
- AZEVEDO, L. G. *et al. Identificação de serviços a partir da modelagem de processos de negócio*. In: Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI), Brasília, 2009.
- BALAKRISHNAN, S.; KOZA, M. P. *Information Aymmetry, adverse selection ana jonint ventures*. *J. Econ. Behav. Organ*, 1993. 20.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. **O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo**. *RAE*; São Paulo, v 40, n 2p.159 – 171, 2005.
- _____; VERSCHOORE, Jorge Renato ; REYES, Edgar . **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil**. In: EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte. Anais do EnEO, 2008.
- _____; VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 212 p.
- BALESTRO, M.V. **Características Estruturais e Mecanismos de Governança em Redes de Cooperação: Apontamentos Conceituais**. Ln: **Redes de Cooperação: uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. ed. Porto Alegre: FEE, p 51, 2004.
- BANNER, D.K.; GAGNÉ, T.E. *Designing effective organizations: traditional & transformational views*. *Thousand Oaks, California: SAGE*, 1995.
- BARBER, B. *All economies are “embedded”: the career of a concept, and beyond*. *Social Research*: Summer, 1995.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. 70, Lisboa,1977.
- BARRINGER, B.R.; HARRISON, J.S. **“Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships”**, *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 367-403, 2000.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. *Trustworthiness as a source of competitive advantage*. *Strategic Management Journal*, v. 15, special issue, 1994. p. 90-175.

_____.; HESTERLY, W. *Organizational Economics: understanding the relationship between Organizations and Economic Analysis* in *Handbook of Organizations*, Roulledge, London, 1996.

BEGNIS, Heron Sergio Moreira; PEDROZO, Eugênio Ávila; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. **Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas**. Brasília: **Anais do XXIX ENANPAD** (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração), Set. 2005.

BERKES F; COLDING J; FOLKE C. *Navigating Social- Ecological Systems: Building Resilience for Complexity and Change*. Cambridge University Press, Cambridge, 2002.

BIRD, A. *The Impact Of National Culture On Collaboration*. Conference Paper. 2000.

BISQUERRA, Rafael; SARRIERA, Jorge e MARTÍNEZ, Francesc. **Introdução à Estatística**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOON, S. e HOLMES, J. *The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk*. In R. A. Hinde & J. Grobel (Eds.). *Cooperation and prosocial behavior*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 190-213, 1991.

BORGATTI, S.P.; FOSTER, P. **The network paradigm in organizational research: A review and typology**. *Journal of Management*. 29(6): 991-1013, 2003.

BROUTHERS, K. D; BROUTHERS, L. E; WILKINSON, T. J. *Strategic Alliances: choose your parents*. *Long Range Planning*, v. 28, n. 3, p. 18-25, 1995.

BRUGHA, Ruairí; VARVASOVSKY, Zsuzsz. *Stakeholder analysis: a review*. Oxford University press, 2000. 239-246.

BURT, R. S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

_____. *The network structure of social capital*. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423. 2000.

CÂNDIDO, G. A. **A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário**. *Read. Edição 28 Vol. 8 No. 4*, jul-ago, 2002.

CASAROTTO, N. *et al.* **Redes de Pequenas Empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor**. *Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção/ENEGEP [CD-ROM]*. Universidade Federal Fluminense, 1998.

_____; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. *Prologue: the net and the self.* In: *The rise of network society.* Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.

_____. **A sociedade em rede.** São Paulo, Paz e Terra, p 1-3. 1999.
CEGLIE, G.; DINI, M. *SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO.* United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1999.

CHILD, J. *Learning through strategic alliances.* In: *DIERKES, M. et al. Organizational Learning and knowledge.* Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 657-680.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: Managing alliances, networks and joint-ventures.** Oxford: *Oxford University Press*, Chapter 2, 17-44: Different Perspectives, 1998.

CLARKSON, M. B. E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.* *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COASE, R.H. *The nature of the Firm.* *Economica.* Pág 404. 1937.

COLEMAN, J. *Foundations of social theory.* Cambridge, MA: Belknap, 1990.

CONNER, D. R. *Managing at the speed of change. How resilient managers succeed and prosper where others fail.* Villard Books: 1992. 282 p.

CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. *Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures.* In: REUER, J. (Ed.). *Strategic alliances: theory and evidence.* Oxford University Press, 2004.

CORBETT, C. J.; TANG, C.S.. *Desiging Supply Contract: Contract Type and Information Asymmetry.* In *Quantitative Models for Supply Chain Management*, edited by Sridhar Tayur, Ram Ganeshan and M. Magazine, Kluwer Academic Publishers, 1999. p. 269 a 297.

CROPPER, S. *et al. Introducing inter-organizational Relations.* In: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. and Ring, P., (Eds.) *The Oxford handbook of inter-organizational relations*, pp. 3-21. Oxford: Oxford University Press, 2008.

DAHLSTROM, Robert; INGRAM, Rhea. **Social networks and the adverse selectino problem in agency relationships.** *Journal of Business Research* 56, 2003. 767 – 775.

DAS , T. K; TENG , B. **Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances.** *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, 1998.p. 491-512.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (org) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEUTSCH, M. *Trust and suspicion*. *Confl. Resolut.* 2:265.79, 1958.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*. *Academy of Management Review*, v. 20, n.1, p. 65–91. 1995.

DYER, J.H; SINGH, H. *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*. *Academy of Management Review*, 23. n. 4, 660 – 679, 1998.

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

_____. *Explaining Inter-Organizational Network Formation*. In: EBERS, M. (Org). *The formation of Inter-Organizational Networks*. New York: Oxford, 1999.

_____; 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.

EGELAND, B.; CARLSON, E.; SROUFE, L.A. *Resilience as a process*. *Development and Psychopathology*. v. 5, p. 517-528, 1993.

EVERETT, M.G.; BORGATTI, S.P. *Ego-Network Betweenness*. *Social Networks*. 27(1): 2005. p. 31-38.

FARIAS FILHO, J.R.; CASTANHA, A.L.B.; PORTO, C.B. **Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas**. In: Encontro da ANPAD, XXII, Foz do Iguaçu, 1999. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999

FOMBRUN, C. J. *Strategies for Network Research in Organizations*. *Academy of Management Review*, 7 (2), 280-291, 1982.

FREEMAN, L .C. *Centrality in social networks : I . Conceptual clarification*. *Social Networks*. 1 : 215-239, 1979.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

_____; MCVEA, J. *A stakeholder approach to strategic management*. In HITT, M., FREEMAN, E.; HARRISON, J., *Handbook of strategic management*, Oxford: Blackwell Publishing, p. 189-207, 2000.

_____; WICKS, A. C.; PARMAR, B.. *Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited*. *Organization Science*, Charlotte, v. 15, n. 3, p.364-369, 2004.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. *Developing Stakeholder Theory*. *Journal of Management Studies*. 39:1 jan 2002.

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

_____. **The Issue Network: Reshaping the Stakeholder Model**. *Canadian Journal of Administrative Science*, p. 161-173, 2010.

FUKUYAMA, F. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton, 1995.

GAMBETTA, D. Can we trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*. 213-238. New York: Basil Blackwell, 1988.

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

GARMEZY, N.; NUECHTERLEIN, K. *Invulnerable children: the fact and fiction of competence and disadvantage*. *American journal of Orthopsychiatry*, 42. 1972. p. 328-329.

GRANDORI, A.; SODA, G. *Inter-firm networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*. *Organization Studies*, Vol. 16(2), 1995, p. 183-214.

GRANOVETTER, M. S. *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*. 78: 1360-1380. 1973.

_____. **Economic action and social structure: the problems of embeddedness**. *American Journal of Sociology* 91: 1985.

_____. **Business Groups**. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.). *The handbook of economic Change*, 1: 93-130. 1994.

_____. **Coase revisited: business groups in the modern economy**. *Industrial and Corporate Change*, vol. 4 (1), 1995. p. 93-130.

GUBA, E. *The paradigm dialogue*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990.

_____; LINCOLN, Y. S. *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). London: Sage, 1994.

GUILHON, B. *Tecnologie, organization et performance : Les Cas de La Firme-Reseau*. *Revue d'e Economie Politique*, jul/ago, pp. 563-592, 1992.

GULATI, R; GARGIULO M. *Where do networks come from?* *Work. Pap. Northwestern Univ. Grad. Sch. Mgmt*, 1997.

_____; GARGIULO, M. *Where do interorganizational networks come from?* *American journal of sociology*, p. 104-143, 1999.

_____; NOHRIA, N; ZAHEER, A. *Strategic networks*. *Strategic Management Journal* 21(3): 203–215, 2000.

GUTH, W.; SCHMITTBERGER, R.; SCHWARZ, B. *An experimental analysis of ultimatum bargaining*, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Amsterdam, Netherlands, v. 3, n. 4, p. 367-388, Apr. 1982.

HAIR, J *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing business relationships in business networks*. London: Routledge, 1995.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. **Formatos multilaterais**. *HSM management*. n 15, ano 3 julho/agosto, 1999.

HAO, Gang. *Supply Chain Coordination with Asymmetric Information*. *The Business Review*, Cambridge; 3, 2; Summer 2005. p. 167.

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

HAVERMAN, H. A. *Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets*. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Vol. 38, Iss 4, Dec 1993.

HENNART, J.-F. *International capital transfers: a transaction costs framework*. *Business History*, 36: 51-70, 1994.

_____. *Transaction costs perspectives on inter-organizational relations*. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. New York: Oxford University Press, 2008.

HIBBERT, P.; HUXHAMAN, C.; RING, P., S. *Managing collaborative inter-organizational relations*. In: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. and Ring, P., (Eds.) *The Oxford handbook of inter-organizational relations*, pp. 3-21. Oxford: Oxford University Press, 2008.

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

HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. *An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network*. *Academy of Management Journal*. Vol. 40, n. 2, 1997.

HUTCHINSON, Patrick. **Small enterprise**: finance ownership and control. *International Journal of Management Reviews*. Vol 1. 1999. Pag. 343-365.

HUXHAMAN, C.; BEECH, N. ***Inter-organizational power***. In: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. and Ring, P., (Eds.) *The Oxford handbook of inter-organizational relations*, pp. 3-21. Oxford: Oxford University Press, 2008.

JARILLO, J. C. ***On Strategic Networks***. *Strategic Management Journal*, v. 9, n.1, p. 31-41, 1988.

_____. ***Strategic networks: creating the borderless organization***. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. ***Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure***. *Journal of Financial Economics*, 3:305, 1976.

JOB, Fernando Pretel Pereira. ***Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações***. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 237p.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. ***Exploring corporate strategy***. 4th ed. Prentice Hall Europe, 1997.

JONES, C.; HESTERLY, W.S.; BORGATTI, S.P. ***A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms***. *Academy of Management Review*, 22: 911-945, 1997.

JONES, L; LICHETENSTEIN; B. ***Temporary Inter-organizational projects: how temporal and social embeddedness enhance coordination and management uncertainty***. In: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. and Ring, P., (Eds.) *The Oxford handbook of inter-organizational relations*, pp. 3-21. Oxford: Oxford University Press, 2008.

KASA, V-P. ***Networks of alliances***. *Seminar in Business strategy and International Business*. Helsinki University of Technology. Report of the course, 1999.

KATZ, D.; KAHN, R. L. ***Psicologia Social das Organizações***. São Paulo: Atlas, 3.ed., 1987.

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.; OERLERMANS, L. ***The social networks perspective: understanding the structure of cooperation***. In: Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. and Ring, P., (Eds.) *The Oxford handbook of inter-organizational relations*, pp. 3-21. Oxford: Oxford University Press, 2008.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. ***The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope***. *Strategic Management Journal*, v. 19, 1998, p.193-210.

KNORRINGA, P.; MEYER-STAMER, J. *New dimensions in local enterprise co-operation and development: from clusters to industrial districts*. In: Clusters e sistemas locais de inovação. Campinas: UNICAMP, set. 1999.

KOGUT, B. *Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives*. *Strategic management journal*. n. 9, p. 319-332, 1988.

KRACKHARDT, David; BRASS, Daniel. **Network Analysis and Meso-Organizational Behavior**. *Invited presentation at the International Federation of Scholarly Associations of Management*, Dallas, August, 1994.

KRAMER, R. M. *Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions*. *Annual Review of Psychology* 50, 1999. p. 569–98.

KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

LARSON, Andrea. *Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships*. *Administrative Science Quarterly*. v. 37, pág 776 – 104, 1992.

LIN, N. *Building a network theory of social capital*. In: Lin, N., Cook, K. and Burt, R. *Social Capital: Theory and research*. New Brunswick, New Jersey 2001.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. **Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições**. RAP: Rio de Janeiro, 2009.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LOTIA, N.; HARDY, C. *Critical Perspectives on Collaboration*. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. Smith Ring, *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. New York: Oxford University Press, 2008. p. 366 – 385

LUTHAR, S. S.; ZIGLER, E. *Vulnerability and competence: A review of research on resilience in childhood*. *American Journal Orthopsychiatry*, 61, 1991. p. 6-22.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2004.

MARCON, M.; MOINET, N. *La Stratégie-Réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARITI, P.; SMILEY, R. H. *Co-operative agreements and the organization of industry*. *The Journal of Industrial Economics*, v. 31, n. 4, p. 437-451, Jun. 1983.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. **Empreendedorismo e desenvolvimento de micro e pequenas empresas**: proposição de um modelo baseado na Internet para estimular a orientação empreendedora. São Paulo: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia da Informação (CONTECSI), 2006.

MARTINS, G.; A. **Manual de elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAYER, R.; DAVIS, J.; SCHOORMAN, F.) *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*; 20(3), 1995. 709-734.

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

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizations: New Concepts for New Forms*, *California Management Review*, 28, 1986. p. 62–73.

MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation*. *Management Review*, n. 24, ed 9 1978. p. 934-948.

_____. **Power in and Around Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1990.

_____; AHLSTRAND B; LAMPEL J. **Safári de Estratégias**: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and really counts*. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORIN, E. **O pensamento complexo, um pensamento que pensa**. In: MORIN, E.; LE MOIGNE, J. L. **A inteligência da complexidade**. 2 ed. São Paulo: Petrópolis, 2000. p. 196-213.

NADVI, K. **The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan**. Brighton: *Institute of Development Studies* (Discussion Paper, 360). 1997.

NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. *Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group*. *Networks and Organizations*. HBS Press, Boston, MA. 1992, p. 240–261.

NOOTEBOOM, B. *Inter-Firm Alliances. Analysis and Design*, Routledge, London - New York, 1999.

_____. **Learning and innovation in inter-organizational relationships**. In: CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: Oxford University Press, 2008.

OLIVER C. *Determinants of Interorganizational Relationships: integration and future directions*. *The Academy of Management Review*, v. 15, n. 2, 1990. p. 241-265.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. *Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships* *Organization Studies*, Vol. 19. 1998.

OLSON, M. **The logic of collective action: public goods and the theory of groups**. Cambridge: Harvard University Press, 1965.

PARK, S.; RUSSO, M. *When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure*. *Management Science*, 42, 1996. 875–890.

_____; UNGSON, G. *Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure*. *Organization Science*, vol. 12, n.1, p. 37-53, 2001.

PARKHE, A. *Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation*. *Academy of Management Journal*, 1993, v. 36, 794–829.

PARUNG, J.; BITITCI, U.S. *A conceptual metric for managing collaborative networks*. *Journal of Modelling in Management*, 2006, n. 2(1), p. 116-136, 2006.

PEDROSO, Eugênio Ávila; SILVA, Tânia Nunes da. **O desenvolvimento sustentável, a abordagem sistêmica e as organizações**. *Revista Eletrônica de Administração*, v.6, n.6, dez. 2000. Disponível em: < <http://read.adm.ufrgs.br/read18/artigo/artigo3.htm> > . Acesso em: 04 dez.2001.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. **O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais**. In: Jorge Renato S. Verschoore. (Org.). **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2004, v. 01. p. 49-68.

_____; PEDROZO, E.A. **Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede**. In: ENANPAD XXIV 2005, Brasília. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

_____. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Redes**. Porto Alegre, Tese de Doutorado, Departamento de Administração, EA/UFRGS, p. 219, 2005.

PESÄMAA, O. *Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries*. Published in: **Munich Personal RePEc archive**: pp. 1-303, 2007.

PETERS, Michael H; AUSTIN, M. Jill. **The impact of JIT: a critical analysis: one way of viewing JIT from a realistic and complete perspective is to make use of stakeholder theory**. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 95 No. 1, 1995

PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: a resource based-view*. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.

PHILLIPS, D. C.. *PostPositivist Science: Myths and Realities*. In E. Guba (Ed.), *The Paradigm Dialog*. California: Sage Publications Inc, 1990.

POLIDORO JÚNIOR, F.; AHUJA, G.; MITCHELL, W. **when the social structure overshadows competitive incentives: the effects of network embeddedness on joint venture dissolution**. *Academy of Management Journal*, 2009.

POULOUDI, A; WHITLEY, E.A. **Stakeholder analysis as a longitudinal approach to interorganizational systems analysis**. In Proceed of the 4th European Conference on Information Systems (Coelho JD *et al*, Eds), pp 33–44, Lisbon, Portugal, 2– 4 July, 1996.

_____; _____. *Stakeholder identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use management systems*. *European Journal of Information Systems*, 1997. p. 1–14.

POWEL, W.W. *Hybrid Organizational arrangements: new form or transitional development?* *California Management Review*. Berkeley, CA, v 30, n 1, pág 67 – 87, 1987.

_____. *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*. In: Staw, B.; Cimmings, C. (eds.). *Greenwich*. CT: Jay Press, 1990.

PROVAN, K.; KENIS, P. *Modes of network governance and implications for network management*. *The 19th European Group for Organization Studies Colloquium*, 2003.

PUTNAM, Robert. *Making Democracy Work*. Princeton: Princeton U. Press, 1993.

_____. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. NY: Simonand Schuster, 2000.

RABINOVICH, E.P. **Vitrinespelhos transicionais da identidade: um estudo de moradias e do ornamental em espaços sociais liminares brasileiros**. São Paulo; 1996. Tese de Doutorado - Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo: São Paulo; 1996.

REED, N.. *Social Networks and Organizational Interventions: Insights from an Area-Wide Labor-Management Committee* *The Journal of Applied Behavioral Science*. Arlington: Vol. 22, Iss. 1; pg. 65, 1986.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*. *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Vol 19, Iss 1, Jan, 1994.

ROSENFELD, S. A. *Bringing business clusters into the mainstream of economic development*. *European Planning Studies*, v. 5, n° 1. Ed carfax publishing, Oxford, 1997.

ROTTER, J. B. *A new scale for the measurement of interpersonal trust. Journal of Personality*. 35: 651-665, 1967.

ROUSSEAU, D. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

ROWLEY, T. J. *Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. Academy of Management Review*, v. 22 n. 4, p. 887-910. 1997.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SAVAGE, G. T. *et al. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. Academy of Management Executive*. v. 5 n. 2, p. 61-75. 1991.

SCHMITZ, H. *Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil. World Development*, v. 27, n. 9, pp. 1627-1650, 1999.

SEDAI. **Secretaria do desenvolvimento e dos assuntos internacionais**. 2008. Redes de cooperação. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>>. Acesso em 21 setembro 2008.

SIMSEK, Z.; LUBATKIN, M.H.; FLOYD, S.W. *Interfirm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective. Journal of Management*, 3: 427-442, 2003.

SITKIN, S. B.; ROTH, N. L. *Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. Organization Science*, 4: 367-392, 1993.

SPEKMAN, R.E *et al. An empirical investigation into supply chainmanagement: A perspective on partnerships. International Journal of PhysicalDistribution & Logistics Management*, Vol. 28 No. 8, 1998. p. 630-50.

STIGLER, G. J. *The Economics of Information. J. Political Economy*, 69, 1961. p. 213-225.

SUNDARAM, A.; INKPEN, A. *The corporate objective revisited. Organ. Sci.* 15(3), 2004. p.350-363.

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.; MILWARD, H.B. *Reviewing the Evaluation Perspective: On Criteria, Occasions, Procedures, and Practices. Special Interest Group (SIG) on Interorganizational Relations (IOR), 10th International Conference on Multi-Organisational Partnerships, Alliances and Networks (MOPAN), University of Strathclyde, Glasgow, June 27, 2003.*

THORELLI, H. *Networks: between markets and hierarchies*, *Strategic Management Journal*, 7(1), p. 37-51, 1986.

TRIST, E. *Referent organizations and the development of inter-organizational domains*. *Hum. Rel.* 36, 269–284. 1983.

VERSCHOORE, Jorge Renato de Souza Filho. **O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento socioeconômico**. VIII Congresso Internacional Del CLAD sobre *la Reforma Del Estado y de la Administración Pública*, Panamá, 2003.

_____. **Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas**. In: VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.

_____. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração** - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WILDEMAN, L. *Organização virtual*. *HSM Management*. N 15, ano 3 julho/agosto, 1999.

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

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

_____. E. *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. *Administrative Science Quarterly*, v. 36 (2), 1991.

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. 3º ed. São Paulo: Bookman, 2004.

ZINELDIN, M.; DODOUROVA, M. *Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia*. *European Business Review*, vol. 17, n.5, 2005.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agronegócio: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. São Paulo, 1995, 238 p. Tese de Livre-Docência, Departamento de Administração, FEA/USP.

APÊNDICE I: Roteiro de Entrevista com os *Experts* Acadêmicos das Redes

1. Descreva um pouco a sua trajetória com o tema Redes de Empresas.
2. Quais as correntes teóricas que segue para estudar o tema Redes de Empresas?
3. Para esse estudo, ancorou-se a discussão em quatro lentes de análise: a sociológica, a social econômica, a econômica e a estratégica/organizacional. Existiriam outras formas de se analisar esse fenômeno?
4. Na sua percepção, quais os principais fatores fazem com que a Rede de Empresa se dissolvam?
5. Você acredita que os argumentos teóricos *Heterogeneidade dos Parceiros*, *Processo de Estruturação da Rede*, *Complexidade Gerencial/Incerteza e Ausência de Fatores de Resiliência*, *Desconfiança*, *Perda da Confiança/Oportunismo*, *Pressupostos Assimétricos (Assimetria de Informação, Poder e Benefícios)* poderiam representar os argumentos teóricos que embasam a construção da presente pesquisa? Existiria mais algum a ser incluído?
6. Qual a sua avaliação com relação à formação das redes de maneira indutiva, ou seja, a partir de um órgão de fomento? Esse processo indutivo é salutar ou inibe uma melhor estruturação das Redes?
7. Na sua percepção, o entendimento dos principais *Stakeholders*, bem como, entender se os mesmo perdem com a formação das Redes é algo pertinente? Quais as principais estratégias os mesmos poderiam traçar para inibir e no limite proporcionar a dissolução das Redes?
8. Com o passar do tempo, a cooperação entre os membros, bem como, os benefícios gerados pela rede tendem a diminuir? Caso positivo, como lidar com isso?
9. Na sua percepção, qual o principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio? E para os membros de uma diretoria, assim como os presidentes?
10. Identificação do entrevistado:
 - a) Idade:
 - b) Escolaridade:

APÊNDICE II: Roteiro de Entrevista com os *Experts Ex-Diretores da Sedai*

1. Descreva um pouco a sua trajetória com as Redes de Empresas.
2. Descreva o seu ingresso no Programa Redes de Cooperação da SEDAI.
3. Como foi elaborada e como era discutida a metodologia de formação das Redes do Programa Redes de Cooperação da SEDAI?
4. Qual a sua avaliação com relação à formação das redes de maneira indutiva, ou seja, a partir de um órgão de fomento? Esse processo indutivo é salutar ou inibe uma melhor estruturação das Redes?
5. As estratégias principais do programa na sua gestão priorizavam a formação, a estruturação ou a consolidação das Redes?
6. Como era o processo de transição do Programa entre os governos?
7. Existiam pressões políticas acerca de resultados quantitativos para a formação das Redes?
8. Na sua percepção, quais os principais fatores fazem com que as Redes de Empresas se dissolvam?
9. Na sua percepção, qual o papel do Programa nessa dissolução?
10. Quais os principais *Stakeholders* das Redes de Empresas do Estado do Rio Grande do Sul?
11. No seu entendimento alguns *Stakeholders* perdem com a formação e consolidação das Redes de empresas? Quais as principais estratégias os mesmos poderiam traçar para inibir e no limite proporcionar a dissolução das Redes?
12. Como era a capacitação dos membros da equipe de consultores?
13. Quais habilidades/características deveriam ter obrigatoriamente esses consultores?
14. A relação com as Universidades parceiras era importante para a continuidade do atendimento das Redes?
15. Na sua percepção, qual o principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio? E para os membros de uma diretoria, assim como os presidentes?

APÊNDICE III: Roteiro de Entrevista com os Ex-governadores

1. Descreva a importância que tinha o Programa Redes de Cooperação da SEDAI no seu governo.
2. Em que condições gerais o seu governo recebeu o Programa Redes de Cooperação da SEDAI?
3. Ao priorizar essa política pública de fomento para as empresas, você tinha que esperanças sobre esse Programa?
4. Quais os resultados esperava ainda no seu governo e o que gostaria de ver nos governos subsequentes?
5. Quais os resultados esperava ainda no seu governo e o que gostaria de ver nos governos subsequentes?
6. Como você percebe e avalia o fato de que hoje já se tem mais de 100 redes que foram lançadas que se dissolveram e que isso totaliza mais de 1000 empresas que eram atuantes em rede.

APÊNDICE IV: Roteiro de Entrevista com os Ex-Consultores das Redes que se Dissolveram

1. Descreva o seu processo de ingresso no programa Redes de Cooperação.
 - a. Tempo;
 - b. Forma de seleção e
 - c. Treinamento
2. Já havia tido alguma experiência com Redes anteriormente?
3. Quantas Redes você lançou?
4. Como era a sua participação nas reuniões das Redes?
5. Existiam muitas diferenças entre os associados? (interesses, objetivos, percepções, entre outras).
6. Qual era o perfil de um diretor/presidente das Redes que acompanhou? Ele se diferenciava dos demais?
7. Na sua percepção, quais os principais fatores que fizeram com que a Rede se dissolvesse?
8. Quais eram os principais *Stakeholders* das Redes que você supervisionava? Eles eram os mesmos das empresas individuais?
9. Na sua percepção, esses *Stakeholders* perdem com a formação da Rede?
10. Como era conduzida pelo programa a eleição do presidente da Rede?
11. Você acredita que existiam processos assimétricos (benefícios, poder e informação) entre os membros das redes que se dissolveram?
12. Você acredita que as informações, oportunidades de mercado, eram repassadas para todos os membros de maneira singular?
13. Como você percebia a relação da presidência, bem como da diretoria com os principais *Stakeholders* das Redes?
14. Você percebia alguma atitude oportunista entre os membros da Rede? Quais? De que forma isso acontecia?
15. Qual o papel do Programa Redes de Cooperação na dissolução das Redes?
16. O tempo em que o Programa ficou “parado” em decorrência das trocas de governo, na qual as empresas ficaram sem o atendimento dos consultores é um dos principais fatores que levam a dissolução do processo cooperativo entre os membros?
17. Na sua percepção, qual o principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio? E para os membros da diretoria/presidência?
18. Você acredita que a diretoria era percebida com transparência pelos demais membros da Rede?
19. Identificação do entrevistado:
 - a) Idade:
 - b) Escolaridade:
 - c) região de atuação:

APÊNDICE V: Roteiro de Entrevista com os Ex-Presidentes das Redes

1. Descreva o seu processo de ingresso na Rede que você integrou.
2. Já havia tido alguma experiência com Redes anteriormente?
3. Na sua percepção, quais os principais fatores que fizeram com que a Rede se dissolvesse?
4. Na sua percepção enquanto presidente, quais eram os principais *Stakeholders* da Rede a qual você presidia?
5. Esses *Stakeholders* diferiam dos *Stakeholders* da sua empresa individual?
6. Na sua percepção, os *Stakeholders* das Redes perdem com a formação das mesmas? Caso sua resposta seja positiva, quais as principais estratégias por eles traçadas para a dissolução das Redes?
7. Qual o papel do Programa Redes de Cooperação na dissolução das Redes?
8. O tempo em que o Programa ficou “parado” em decorrência das trocas de governo, na qual as empresas ficaram sem o atendimento dos consultores é um dos principais fatores que levam a dissolução do processo cooperativo entre os membros?
9. Como se deu o processo de condução até a presidência da Rede?
10. A eleição transcorria de maneira normal e cordialmente entre os membros?
11. Existiam muitas diferenças entre os membros participantes da Rede? (interesses, objetivos, percepções, aptidões, entre outras).
12. Você acredita que existiam processos assimétricos entre os membros, tais como: (assimetria de informações, assimetria de benefícios e assimetrias de poder)?
13. Você acredita que as informações, oportunidades de mercado, eram repassadas para todos os membros de maneira singular? Caso não eram, por que motivo não havia esse repasse?
14. Você acredita que existem benefícios de diversas ordens para os presidentes em decorrência do cargo que ocupavam?
15. Você percebia enquanto presidente atitudes oportunistas entre os membros da Rede?
16. Existiam “grupinhos” mais seletos entre os membros da Rede?
17. Na sua percepção, qual o principal benefício que os membros buscavam na Rede para o seu negócio? E para o presidente?
18. Com o passar do tempo, a cooperação entre os membros, bem como, os benefícios gerados pela rede tendem a diminuir?

APÊNDICE VI: Questionário aplicado com os ex-membros na etapa descritiva

Prezado(a) Senhor(a) Empresário(a):

Este questionário é o instrumento de pesquisa de uma Tese de Doutorado que está sendo realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo do trabalho consiste em **Identificar e analisar os principais fatores que levam a dissolução das redes horizontais de empresas no Estado do Rio Grande do Sul.** Cabe destacar que a sua participação é vital para a consecução do projeto, no qual resultará em medidas concretas para sanar e/ou minimizar alguns dos problemas que afetam a sua rede.

Ressaltamos também que suas respostas às nossas perguntas são estritamente confidenciais. O questionário foi elaborado de modo a não revelar sua identidade ou o seu negócio. **Somente os sumários agregados dos dados serão relatados na Tese e nas publicações científicas.**

Por favor, preencha o questionário abaixo e entregue ao pesquisador responsável.

1. Sexo: 1 () Masculino 2 () Feminino

2. Qual a sua idade? _____ anos

3. Qual o seu grau de instrução?

1() Ensino fund. completo(1º grau)

2() Ensino médio completo(2º grau)

3() Superior completo

4. Qual é o tempo de existência da empresa? _____ anos

5. Qual é o tempo que a sua empresa pertenceu a rede? _____ anos

6. Em relação à última direção da rede, qual o teu grau de satisfação? (Assinale com um “X” no valor que considerar mais apropriado).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Em relação à rede a qual pertencias, qual o teu grau de satisfação com a associação? (Assinale com um “X” no valor que considerar mais apropriado).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Em relação ao programa Redes de Cooperação da SEDAI e do apóio dos consultores, qual o teu grau de satisfação? (Assinale com um “X” no valor que considerar mais apropriado).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Já foi diretor ou presidente da rede?

() sim

() não

Caso sua resposta seja positiva, por que saiu?

() Falta de tempo;

() Rotatividade do cargo (Estatuto);

() Problemas de gestão da rede;

() Incompatibilidade de objetivos;

() Outros motivos. Especificar _____

9. A seguir, responda as questões expostas avaliando a situação da tua empresa antes de entrar na rede e depois do término da associação em rede:

Um ano antes de entrar na Rede	Depois do término da associação em rede
Faturamento anual: R\$ _____	Faturamento neste ano: R\$ _____
Número de Empregados: _____	Número de empregados: _____
Nº produtos comercializados: _____	Nº produtos comercializados: _____
Lucratividade média da empresa: _____%	Lucratividade média da empresa: _____%
Participação no mercado: _____%	Participação no mercado: _____%

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

Discordo					Concordo	
Totalmente					Totalmente	
1	2	3	4	5		

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**.

Questões		1	2	3	4	5
10	A associação em rede permite aos empresários conhecer as pessoas importantes de outros segmentos, gerando assim um maior status social.					
11	Quanto maior o número de empresas na rede, maior eram os custos de negociação e menor era a interação entre os membros.					
12	O contato com os consultores da rede era o mesmo entre todos os participantes.					
13	Sempre era o empresário dono da maior/melhor empresa é o diretor/presidente da rede.					
14	Caso um membro não pudesse comparecer numa reunião, lhe era passado um <i>feedback</i> do que foi tratado.					
15	Eram nas reuniões que se decidiam as compras, marketing e eventos para a rede.					
16	As diretorias das redes, de um modo geral, seguiam um modelo autoritário de gestão.					
17	As informações geradas pela rede eram repassadas de maneira igualitária entre os participantes.					
18	Muitas empresas em rede, na busca da maximização de seus lucros, não agiram de forma cooperativa, mas sim de forma oportunística.					
19	A confiança entre os membros da rede crescia a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um estava em jogo.					
20	No início da entrada da empresa na rede a direção estabelecia mecanismos de controle são mais rígidos. No final da rede muita coisa se perdia.					
21	Quanto maior era confiança entre os membros da rede, menor eram os custos de negociação e de cumprimento dos contratos.					
22	Na rede, havia empresas que geram mais benefícios provindos da rede do que outras.					
23	A diretoria da rede tinha autonomia para tomar quaisquer decisões em meu nome					
24	O processo de sucessão na diretoria da rede era bem definido e participativo na hora da escolha da nova diretoria					
25	A participação em feiras e eventos do setor era oportunizada para todos os membros da rede.					
26	Decisões tomadas isoladamente pela diretoria eram mais eficientes e rápidas.					
27	A direção da rede incentiva à geração de novos conhecimentos, através da troca de ideias.					
28	O contato com fornecedores era igual entre todos os membros da rede.					
29	Os prêmios recebidos pelas compras da rede eram divididos entre todos os membros da rede.					
30	Os mecanismos de controle eram necessários para impedir as ações oportunísticas de alguns membros.					
31	Os fornecedores mantinham uma relação de amizade com a diretoria da rede.					

Questões		1	2	3	4	5
32	Na rede, a diretoria prestava conta de tudo que era comprado e interagido com os fornecedores e clientes.					
33	As confraternizações entre os membros aconteciam com a presença de todos.					
34	As empresas que compõem a direção da rede tendiam a ganhar mais que as demais empresas integrantes.					
35	Os fornecedores tinham interesse em acabar com a rede.					
36	Confiava seguramente na direção da rede.					
37	Na rede, os objetivos dos membros parceiros eram divergentes, havendo preocupação com possíveis empresas oportunistas.					
38	A direção da rede trabalhava visando que os ganhos dos membros fossem similares.					
39	A falta transparência entre os membros foi o principal fator para que as redes terminassem.					
40	Todas as informações eram repassadas por e-mail ou fax, o que facilitava a comunicação entre os membros.					
41	As decisões em rede eram sempre tomadas através da cooperação, consenso e coerência de propósitos.					
42	O conflito era sempre visto como fator inibidor para o crescimento da rede.					
43	Na rede, o grau de desconfiança entre os participantes era tamanho que foi um dos fatores que levaram ao término da rede.					
44	Na rede havia “grupinhos seletos” entre os participantes.					
45	A confiança entre os membros foi sendo desgastada com o tempo.					
46	A falta de acompanhamento do consultor era um problema e auxiliou para o término da rede.					
47	Na rede, as empresas tinham capacidades e conhecimentos muito diferentes.					
48	Prêmios recebidos de fornecedores eram práticas usuais da rede.					
49	De uma maneira geral, acredito que as informações eram proporcionadas de maneira desigualitária para os membros da rede.					
50	A diretoria colocava o lucro em primeiro lugar para a condução da rede.					
51	A diretoria não tentava sanar os problemas de relacionamento que vinham ocorrendo entre os membros.					
52	Ações oportunistas eram toleradas pela diretoria.					
53	Os conflitos geralmente eram ocasionados pela falta de comunicação entre os membros.					
54	O poder de barganha proporcionada aos membros eram um reflexo do trabalho da atual direção.					
55	Os descumprimentos de prazos de entrega de produtos eram frequentes na rede.					
56	Os prêmios que recebia dos fornecedores eram de produtos que não comprava com a rede.					