

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

BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

ESTRUTURAÇÃO DE RELACIONAMENTOS
HORIZONTAIS EM REDE

Porto Alegre

2005

Breno Augusto Diniz Pereira

**ESTRUTURAÇÃO DE RELACIONAMENTOS
HORIZONTAIS EM REDE**

**Tese de Doutorado apresentada 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. Eugênio Ávila Pedrozo

Porto Alegre

2005

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Breno Augusto Diniz Pereira

Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede

Tese de Doutorado apresentada 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.

Conceito Final: _____

Aprovado em: _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak – PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti - Unisinos

Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer– PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Adalberto Fischmann - FEA/USP

Orientador – Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo – PPGA/EA/UFRGS

Agradecimentos

São muitos aqueles a quem devo dizer obrigado. Por isso, meu primeiro agradecimento é a Deus e, a seguir, ao conjunto de homens que me incentivou e encorajou a escrever este trabalho;

À minha Família; de cujo convívio me furtei há vários anos para perseguir minhas aspirações. Deixamos de compartilhar momentos felizes e de estar juntos diante das dificuldades; contudo, estamos unidos por laços invisíveis, mas muito fortes.

Em especial, aos meus pais, Hermínio e Vera, pessoas que sempre me inspiraram por sua dedicação e por suas conquistas, pelo grande amor que têm pelos seus filhos, um sentimento nem sempre explícito, mas que - tenho certeza - nunca deixará de existir.

Aos meus irmãos, Bruno e Betânia, pelo amor e pelo carinho que temos uns pelos outros.

À Kelmara, que sempre se fez presente desde os tempos de graduação. Para você, faltam-me palavras.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/EA/UFRGS, que contribuiu para a minha formação profissional e pessoal;

Ao Prof. Eugênio Ávila Pedrozo, pelo apoio, compreensão e estímulo durante meses de pesquisa, análise e redação, e que nunca duvidou do valor do trabalho;

Aos parceiros-amigos, Mauri, João Batista e Reinaldo, pelo incentivo e disponibilidade para discutir e fundamentar as idéias do trabalho;

A Capes, pelo apoio financeiro, sem o qual seria impossível a realização deste trabalho.

Aos parceiros, nesta obra, que concederam informações para que o assunto pudesse ser enriquecido. Uns nominados, no curso do trabalho, e outros, a pedido ou em nome da ética, silenciados enquanto prenome.

*Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.
Porém, há os que lutam toda a vida.
esses são os imprescindíveis."*
Bertolt Brecht

RESUMO

Na tentativa de encontrar estratégias economicamente sustentáveis, muitas organizações vêm buscando diversas alternativas. Em uma dessas alternativas, as organizações tendem a lançar mão de práticas cooperativas de gestão, visando complementar suas potencialidades. Os relacionamentos de parceria ou cooperação buscam melhorar a capacidade das organizações nas suas relações de interdependências, na tentativa de melhorar a eficácia organizacional. Muitos estudos vêm corroborando essa linha de pensamento. A proposição central das teorias expostas é que as organizações inseridas em relacionamentos interorganizacionais, em geral, e em redes, em particular, têm maior probabilidade de conquistarem vantagens competitivas sustentáveis. No entanto, esses estudos são fragmentados, o que dificulta a compreensão sobre o todo. Poucos têm sido os trabalhos empíricos, no que se refere à análise das formas de cooperação horizontal. Este trabalho tem o objetivo de identificar como as organizações se estruturam em seus relacionamentos interorganizacionais, de modo que se possa contribuir para a melhor consolidação da teoria existente. Para isso, buscou-se descobrir como essas novas formas de organizações surgiram, quais são os fatores que influenciam as empresas a aderirem a esse processo de cooperação, como se estruturam esses relacionamentos horizontais e qual a performance das organizações inseridas nesses relacionamentos. Para esta análise, foram estudadas 110 empresas pertencentes a cinco diferentes tipos de redes horizontais. Os dados foram coletados por meio de 28 entrevistas e de 110 questionários aplicados nas empresas pertencentes às redes e situadas em 25 municípios diferentes no Estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram analisados, utilizando-se múltiplos métodos (estudos de casos, análise fatorial, estatística descritiva e análise de regressão). Os resultados demonstram que as redes analisadas foram criadas como estratégias de sobrevivência no mercado. Sendo assim, as empresas ingressaram nas redes, buscando alavancar os seus negócios dentro de um ambiente que elas pudessem classificar como mais confiável e seguro. Não foram valorizadas variáveis, como inovação e aprendizagem, como determinantes do ingresso. Observa-se, assim, uma tentativa para a formação das redes com um caráter de crescimento e proteção contra possíveis mudanças ambientais, ou seja, o ingresso na rede gera uma percepção de segurança maior em relação às nuances ambientais. Dessa forma, as redes têm capacidade de agregação de valor limitada. Esse caráter limitador

das redes reflete na ausência de suas perspectivas estratégicas de crescimento qualitativo, criando estruturas meramente executoras de atividades rotineiras. Com isso, as redes reduzem as incertezas do ambiente para as organizações, mas não são guias para a formação de novas formas de agregação de valor. As redes estudadas são formadas, em sua maioria, por atores denominados “empresários” que visam, em primeiro lugar, atingir os seus objetivos individuais em rede e, em seguida, garantir, através dos mecanismos de controle, que esses objetivos não sejam perdidos por ações oportunísticas de outros atores. Apesar de as redes estudadas não almejarem novos benefícios coletivos, observou-se que a formação das redes constituiu-se em uma excelente alternativa estratégica para a sobrevivência dos atores. Assim, as constatações de caráter limitante do impacto das redes no desempenho das organizações nela inseridas não ofuscam essa forma inovadora de estruturação e nem as suas repercussões para a sociedade em geral.

Palavras-Chaves: Redes Horizontais; Cooperação; Estratégias Interorganizacionais.

ABSTRACT

With the aim to find strategies economically sustainable, many organizations are searching for different alternatives. In one of these alternatives, the organizations many times tend to use cooperative strategies of management, trying to implement its potentialities. The relationships of partners or cooperation, searches out to improve the capacity of the organizations in their relation of interdependence in a way to improve the organizational efficiency. Many studies are collaborating in this way of thinking. The central proposition of the exposed theories is that the organizations included in the relation inter – organizational, in general, in the net; in particular, there are more probabilities to conquer the sustainable competitive advantages. So far, these studies are fragmented which become more difficult to comprehend about all of it. Few are the empiric works, in what refer to the analyses of the ways of horizontal cooperation. This work has the objective to identify how the organizations structure themselves in their relations inter-organizational, in a way that it can contribute to the better consolidation of the theory which already exists. For this it was searched to find out how these new organizations came, which are the factors, which gives the influence to the organizations to this process of cooperation, how they structure themselves in the horizontal relationships and what is the performance of the organization included in these relations. For these analyses, it was studied 110 companies, which make part of five different kinds of horizontal net. The data were collected through 28 interviews and 110 questionnaires applied in the companies, which make part to the net and are situated in 25 different cities on the state of Rio Grande do Sul. The data were analyzed using multiples methods (study of cases, factorial analyses, descriptive statistic, and analyses). The results show that the analyzed nets were created as strategies to survive in the market. In this way, the companies got into the net searching the growing of their work in an environment in which they could classify as more trustful and safe. Variables as innovation, learning weren't counted as determinants to get in. It was observed, a try to form networks in a growing of protection against possible environment changing. Or, the entering in the net makes a perception to have more security in relation to the environments changing. In this way, the nets have the capacity to aggregate a limit value. This character, which gives limit of the nets, reflects the lack of its strategies

perspectives of quality growing making the structures mainly involved with the day-by-day activities. With this, the nets reduce the uncertainties of the environment to the organizations, but they are not the same to form the new forms to aggregate values. The studied nets are formed in its majority are formed by actors called “managers” which view in first place to achieve their individual objectives in net and after to assure through the mechanism of control that these objectives are not lost by opportunities actions made by other actors. Although, the studied nets don't search for new collective benefits, , it was observed that the formation of the nets constitute of excellence strategy alternative to survive the actors. Than, the analyzed data had a limit character of the impact of the nets in the development of the organizations included in this one and don't erase this form which is new in its structure and neither in its repercussions to the society in general.

Key words: horizontal network, cooperation, interorganizational strategies

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - DIVISÃO DOS ESTUDOS SOBRE REDES INTERORGANIZACIONAIS	32
FIGURA 2 - <i>CONTINUUM</i> DE ESCOLHAS ESTRATÉGICAS	48
FIGURA 3. MOTIVOS PARA A FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO.....	49
FIGURA 4. POSTURAS ESTRATÉGICAS DAS EMPRESAS QUE SE ESTRUTURAM EM REDES DE COOPERAÇÃO.....	51
FIGURA 5 - OS PRINCIPAIS PROBLEMAS PROVENIENTES DA COOPERAÇÃO EM REDES.....	54
FIGURA 6. A FUNÇÃO LÓGICA DAS REDES	63
FIGURA 7. FASES DE DESENVOLVIMENTO DE UMA REDE E EVOLUÇÃO DA CONFIANÇA.....	65
FIGURA 8. COMPLEMENTARIDADE DE CONHECIMENTO NA REDE.....	77
FIGURA 9 - SELEÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE O DESEMPENHO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS ...	81
FIGURA 10 - <i>FRAMEWORK</i> DE CONSOLIDAÇÃO DAS REDES HORIZONTAIS.....	84
FIGURA 11 - DISTRIBUIÇÃO DAS ENTREVISTAS E DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS NAS REDES ESTUDADAS.....	94
FIGURA 12 - TIPOS DE MÉTODOS DE PESQUISA ORGANIZACIONAL	95
FIGURA 13 - SÍNTESE DO MÉTODO DE TRABALHO UTILIZADO.....	102
FIGURA 14. EXEMPLIFICAÇÃO DA DELIMITAÇÃO DAS ÁREAS DE ATUAÇÃO DAS REDES DE SUPERMERCADOS NA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	109
FIGURA 15. CRONOGRAMA DE SURGIMENTO DAS REDES DE SUPERMERCADOS NA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	114
FIGURA 16. DINÂMICA DAS REDES DE SUPERMERCADOS NA REGIÃO CENTRAL DO RS	118
FIGURA 17. ESTRUTURA TÍPICA DAS REDES DE SUPERMERCADOS NA REGIÃO CENTRAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	121
FIGURA 18 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS IDENTIFICADAS NOS CASOS ANALISADOS SOBRE REDES HORIZONTAIS	129
FIGURA 19 - DISTRIBUIÇÃO DOS FATORES PELO GRÁFICO SCREE PLOT	135
FIGURA 20 - RELAÇÃO ENTRE TIPOS DE REDES E MOTIVOS DAS EMPRESAS PARA COOPERAREM	148
FIGURA 21 - CONTRIBUIÇÃO DA REDE PARA A MELHORIA DO FATURAMENTO DAS EMPRESAS INDIVIDUAIS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS.....	162
FIGURA 22 - FUNCIONÁRIOS CONTRATADOS DEVIDO À ENTRADA DAS EMPRESAS NO PROCESSO DE ASSOCIAÇÃO EM REDE	163
FIGURA 23 - NÚMERO DE PRODUTOS ADICIONAIS COMERCIALIZADOS PELAS EMPRESAS DEVIDO A SUA ENTRADA NA REDE.....	164
FIGURA 24 - CRESCIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS EMPRESAS DEVIDO A SUA ENTRADA NAS REDES	165
FIGURA 25 - TAXA DE LUCRO ADICIONAL DEVIDO À ENTRADA DAS EMPRESAS NAS REDES	166
FIGURA 26 - GRÁFICO DA REGRESSÃO DOS RESÍDUOS PADRONIZADOS PARA A VARIÁVEL DEPENDENTE SATISFAÇÃO.....	173
FIGURA 27. ALTERNATIVAS ESTRATÉGIAS DE EVOLUÇÃO DE UMA EMPRESA.....	184
FIGURA 28. CARACTERÍSTICAS DOS ATORES PERTENCENTES ÀS REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	188

LISTA DE TABELAS

TABELA 1. RANKING DAS REDES HORIZONTAIS DE SUPERMERCADOS EXISTENTES NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, EM 2003.	110
TABELA 2 – VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA PELOS SEIS PRINCIPAIS FATORES PELO MÉTODO DE COMPONENTES PRINCIPAIS	133
TABELA 3. DISTRIBUIÇÃO DOS AUTOVALORES EM RELAÇÃO AO PESO	136
TABELA 4. MATRIZ FATORIAL.....	137
TABELA 5. COMUNALIDADE.....	138
TABELA 6. MATRIZ FATORIAL COM ROTAÇÃO VARIMAX.....	139
TABELA 7 – FATORES QUE INFLUENCIAM AS EMPRESAS A ADERIREM A RELACIONAMENTOS COOPERATIVOS.....	141
TABELA 8. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PERTENCENTES ÀS REDES HORIZONTAIS ESTUDADAS.....	145
TABELA 9. ANÁLISE DE VARIÂNCIA RELACIONANDO AS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS E OS TIPOS DE REDES.	147
TABELA 10. DISTRIBUIÇÃO DAS REDES ESTUDADAS EM RELAÇÃO AO TEMPO EM QUE AS EMPRESAS PERTENCEM A ELAS.....	149
TABELA 11. . MÉDIAS RELACIONADAS AOS CONSTRUTOS DA FORMAÇÃO DAS REDES	150
TABELA 12. MÉDIAS RELACIONADAS AOS CONSTRUTOS DA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DAS REDES.....	152
TABELA 13. MÉDIAS RELACIONADAS AOS CONSTRUTOS DA FASE DE EVOLUÇÃO DAS REDES	153
TABELA 14. MÉDIAS RELACIONADAS AOS CONSTRUTOS DA FORMAÇÃO DAS REDES EM RELAÇÃO AO TEMPO EM QUE AS EMPRESAS PERTENCEM A ELAS.	154
TABELA 15. MÉDIAS RELACIONADAS AOS CONSTRUTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DAS REDES EM RELAÇÃO AO TEMPO EM QUE AS EMPRESAS PERTENCEM A ELAS.	155
TABELA 16. MÉDIAS RELACIONADAS AOS CONSTRUTOS DA EVOLUÇÃO DAS REDES EM RELAÇÃO AO TEMPO EM QUE AS EMPRESAS PERTENCEM A ELAS.	156
TABELA 17. PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS PERTENCENTES ÀS REDES SOBRE AS VARIÁVEIS SATISFAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO DA REDE PARA A PERFORMANCE INDIVIDUAL, SEGUNDO O TIPO DE REDE.....	158
TABELA 18. ANÁLISE DE VARIÂNCIA DAS DIFERENÇAS ENTRE SATISFAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO DA REDE PARA A PERFORMANCE INDIVIDUAL EM RELAÇÃO AO TIPO DE REDE.....	159
TABELA 19. ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS RELACIONADAS À PERFORMANCE DAS EMPRESAS PERTENCENTES ÀS REDES.....	160
TABELA 20. TESTE PAREADO DAS VARIÁVEIS RELACIONADAS À PERFORMANCE DAS EMPRESAS PERTENCENTES ÀS REDES.	161
TABELA 21. ANÁLISE DE REGRESSÃO COM A VARIÁVEL DE PERFORMANCE SATISFAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS PARA COM A REDE.....	169
TABELA 22. VALORES DE F PARA O MODELO DE REGRESSÃO	170
TABELA 23. TOLERÂNCIA E FIV COM A VARIÁVEL SATISFAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS PARA COM A REDE.....	171
TABELA 24. TESTE DE NORMALIDADE DOS RESÍDUOS	172
TABELA 25. DISTRIBUIÇÃO DO PIB E DA POPULAÇÃO EM RELAÇÃO AO NÚMERO DE SUPERMERCADOS EM ALGUMAS CIDADES DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.....	177

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	14
1.1. JUSTIFICATIVA AO ESTUDO DO TEMA.....	16
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	26
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	27
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	30
2.1. PRESSUPOSTOS INICIAIS: A ORIGEM DA COOPERAÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	33
2.1.1. <i>A Lógica da Ação Coletiva</i>	36
2.1.2. <i>Apontamentos Críticos sobre a Lógica Olsoniana</i>	41
2.1.3. <i>A Teoria da Ação Coletiva e a Teoria dos Custos de Transação: uma Aproximação</i>	44
2.2. RAZÕES PARA COOPERAR EM REDES HORIZONTAIS.....	47
2.3. O PROBLEMA DA COOPERAÇÃO: POR QUE NÃO COOPERAR?.....	52
2.4. A FORMAÇÃO DE REDES HORIZONTAIS.....	62
2.5. IMPLEMENTAÇÃO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	68
2.6. O PROCESSO DE EVOLUÇÃO DAS REDES	71
2.7. O DESEMPENHO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	78
2.8. A PROPOSIÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> DE ANÁLISE DE REDES HORIZONTAIS.....	83
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	88
3.1. MÉTODO DE PESQUISA	89
3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	91
3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	92
3.3.1. <i>Coleta dos Dados</i>	93
3.4. ANÁLISE DOS DADOS.....	95
3.5. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS.....	99
3.6. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	100
3.7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	103
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	104
4.1. DINÂMICA AMBIENTAL E AS VARIÁVEIS INTERVENIENTES PARA A FORMAÇÃO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	104
4.2. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS REDES ANALISADAS.....	119
4.3. IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM AS EMPRESAS A PARTICIPAREM DAS REDES.....	129

4.3.1 Apresentação dos Resultados dos Fatores que Influenciam as Empresas a Participarem das Redes	139
4.3.2 Análise dos Resultados dos Fatores que Influenciam as Empresas a Aderirem a Relacionamentos Cooperativos.....	142
4.4 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES INVESTIGADAS SEGUNDO O <i>FRAMEWORK</i> PROPOSTO.....	145
4.5 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS DIFERENÇAS EMPÍRICAS EXISTENTES ENTRE AS CONFIGURAÇÕES DE REDES HORIZONTAIS ESTUDADAS.....	148
4.6 IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS ENTRE AS EMPRESAS ATRAVÉS DO TEMPO DE PERMANÊNCIA NAS REDES	154
4.7 AVALIAÇÃO SOBRE A PERFORMANCE DAS EMPRESAS PERTENCENTES ÀS REDES.....	157
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	180
CAPÍTULO VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	191
ANEXOS	205
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	206
ANEXO B - QUESTIONÁRIO	208
ANEXO C - MATRIZ DE CORRELAÇÃO.....	212
ANEXO D - MATRIZ DE CORRELAÇÃO ANTI-IMAGEM.....	214
ANEXO E - ANÁLISE DE CONFIABILIDADE – ALFA DE CRONBACH.....	216
ANEXO F - ANÁLISE DE VARIÂNCIA ENTRE VARIÁVEIS DO <i>FRAMEWORK</i> TIPOS DE REDES.....	217
ANEXO G – ANÁLISE DE VARIÂNCIA ENTRE VARIÁVEIS DO <i>FRAMEWORK</i> TEMPO DE PERMANÊNCIA NAS REDES.....	218

CAPÍTULO I - Introdução

A ciência sempre despendeu grandes esforços na busca do desenvolvimento econômico e tecnológico. O que é novo é a velocidade e a forma como o conhecimento tem sido apropriado, reconhecido e aplicado como fator diferencial do progresso técnico e da competitividade organizacional.

Compreender a lógica organizacional não é mais suficiente para garantir a sustentabilidade das organizações. Novas formas organizacionais permitem aos agentes econômicos responderem, de forma mais eficaz, aos desafios impostos pela crescente complexidade do mundo globalizado, uma vez que novos conhecimentos, geradores de processos inovativos, são essenciais para se competir frente à nova economia. Nesta visão, as organizações criam alianças para administrar a incerteza ambiental e para satisfazer suas necessidades de recursos. Conseqüentemente, elas cooperam entre si com vistas a adquirir e otimizar benefícios que possam auxiliá-las a enfrentar as ameaças externas.

Dessa forma, as organizações tendem a lançar mão de práticas cooperativas de gestão, visando complementar suas potencialidades. Os relacionamentos de parceria ou cooperação buscam melhorar a capacidade das organizações nas suas relações de interdependências, na tentativa de melhorar a eficácia organizacional. Isso, por si só, faz da formação de relação de cooperação uma alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado (EBERS, 1997). Na sua essência, o processo cooperativo solidifica-se a partir de uma concepção básica. Derivada da teoria de sistemas é a idéia de que o todo é maior que a soma das partes, ou seja, a totalidade do conjunto de contribuições agregadas por cada elemento, coordenadamente, sempre será maior do que a simples soma individual das contribuições desses elementos. No entanto, esta é uma corrente da teoria organizacional que ainda caminha com incertezas e algumas imperfeições. Algumas dessas áreas carecem, ainda, de validade acadêmica.

A necessidade de um olhar interdisciplinar é uma exigência natural do presente trabalho, mas não se limita, somente, às necessidades do recorte do problema, funcionando muito mais como um investimento metodológico em função de alguns pressupostos bem

definidos. A partir da consciência da complexidade de um determinado foco, da inter-relação frontal entre questões como as econômicas, psíquicas e sociais, exige-se que se lance através da interface de algumas ciências, escapando-se muitas vezes do arcabouço teórico-metodológico exclusivo das “ciências administrativas”, não só porque estas não possuem em si todas as respostas, mas, principalmente, porque torna-se necessário abrir mão da segurança de certezas existentes para se propor a caminhar através das possibilidades interdisciplinares que outras ciências oferecem.

Trata-se, assim, de um tema emergente em que diferentes enfoques podem levar a discussões polêmicas. Esse é o desafio do presente trabalho. Aprofundar o conhecimento, ampliar o domínio, oferecer uma visão analítica mais profunda sobre o tema referente à produção de resultados individuais (em termos das estratégias), através do trabalho cooperativo (nos relacionamentos interorganizacionais).

Especificamente, este trabalho tem como pretensão elaborar um *framework* para o entendimento da formação de relacionamentos interorganizacionais, referendado por um trabalho empírico, que possa ser capaz de auxiliar a compreensão da consolidação dos relacionamentos organizacionais novos e/ou dos já existentes. Nessa perspectiva, faz-se necessário analisar como os relacionamentos interorganizacionais surgem, como crescem, aprendem, desenvolvem e se dissolvem. Esse processo é focado numa seqüência de eventos e interações entre as organizações ocorridas através do tempo (RING e VAN DE VEN, 1994). Dessa forma, a análise do processo é central para a compreensão da evolução dos relacionamentos interorganizacionais (EBERS, 1997). 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 (GUTH, SCHMITTBERGER e SCHWARZ, 1982). Esse processo também influencia motivações para continuar ou finalizar a cooperação através do tempo.

Tendo como eixo principal a análise da configuração da formação, constituição e evolução dos relacionamentos interorganizacionais, este trabalho busca concorrer para um melhor aprofundamento do tema, contribuindo para a solidificação de estruturas mais duradouras. Espera-se, dessa forma, que a confecção deste trabalho possa trazer contribuições tanto do ponto de vista prático, facilitando a formação e o fortalecimento de novos

relacionamentos interorganizacionais, como do ponto de vista científico, desenvolvendo análises aprofundadas, pretende-se, inovadoras, sobre o tema em questão.

1.1. Justificativa ao Estudo do Tema

Nos últimos anos, vem surgindo uma vasta literatura sobre a análise dos relacionamentos interorganizacionais. Diversas correntes científicas, como a economia industrial, o marketing, a sociologia organizacional, a teoria dos jogos, a teoria da dependência de recursos, a ecologia populacional, a teoria institucional, entre outras, vêm 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 podem realizar uma superior vantagem sobre os seus competidores (DYER e SINGH, 1998). Dessa forma, as organizações precisam colaborar para adquirir e otimizar recursos que elas não possuem internamente (POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996).

Entretanto, apesar de significativa relevância desse tema de estudo para as organizações atuais, cada teoria apontada busca analisar a formação de relacionamentos interorganizacionais sob a sua própria ótica, produzindo explicações distintas sobre como, onde, quando e por que as organizações engajam-se em processos cooperativos interorganizacionais (ALTER e HAGE, 1993; AUSTER 1994; SYDOW 1997).

Desta forma, a discussão de diferentes abordagens, apesar de constituir um avanço para o aprofundamento do tema, sem o qual não seria possível a realização deste trabalho, fragmenta o entendimento de todo o processo. Assim sendo, um estudo que pudesse capturar as nuances envolvidas nas mais diversas teorias estaria contribuindo para a melhor consolidação da área (OSBORN e HAGEDOON, 1997).

Outro aspecto a se considerar para o estudo do tema refere-se à solidificação de uma nova forma organizacional. O processo de constituição das redes corresponde a uma nova estrutura organizacional, em que as empresas tendem a, crescentemente, assumir como um novo padrão competitivo capitalista (MINHOTO e MARTINS, 2001). Dentre as transformações nas articulações das relações entre as empresas que essa nova estrutura ocasiona, Mazzali e Costa (1997), destacam algumas:

1. Novas relações emanadas do processo de externalização/terceirização das atividades por parte das grandes empresas;
2. Estreitamento das relações e estabelecimento de interações sistemáticas por parte da empresa-núcleo, cuja tendência é a consolidação de padrões estáveis de relacionamentos;
3. Consolidação de alianças estratégicas entre empresas concorrentes que, de modo geral, aliam-se, buscando integrar competências complementares.

Pelo que se pode notar, a natureza das novas configurações organizacionais derivadas de um “novo modelo” de articulações das relações entre as empresas, deixa patente a insuficiência dos aparatos teórico-metodológicos tradicionais para descrever e explicar a nova dinâmica das articulações entre os agentes. As fronteiras que antes delimitavam a organização burocrática tradicional estão sendo demolidas, ao passo que as entidades se integram e se descaracterizam, passando a formar redes, cadeias, conglomerados e alianças estratégicas, que constituem as denominadas organizações pós-fordistas (CLEGG e HARDY, 1999).

No entender de Reis *et al.* (1998), o reconhecimento de que nenhuma organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda, são um novo fator que remete as organizações a ações articuladas de complementaridade. Assim, nesse ambiente de grandes transformações, o processo de gerar “novas combinações” recai sobre a capacidade das organizações em gerir eficientemente os seus relacionamentos interorganizacionais (RING e VAN DE VEN, 1994). Conseqüentemente, o grau com que as organizações aprendem sobre novas oportunidades é uma função da sua participação nas atividades relacionais (LEVINTHAL e FICHMAN,

1988). No entanto, apesar da importância do processo de aprendizagem interorganizacional para a competitividade organizacional, no entender de Dyer e Singh (1998), não se tem feito estudos que integrem o que se tem aprendido nesse processo. Por exemplo, quando pesquisadores tentam, explicitamente, estudar como as organizações colaboram para gerar melhores resultados, eles tendem a forçar um benefício particular associado à cooperação, como a redução dos custos de transação ou de complementaridade de recursos (HAMEL 1991; POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996).

Processos de ação recíproca, nos quais os interesses devem ser compartilhados em prol de benefícios mútuos, têm como características o fato de serem relações sociais sob as quais nexos são estabelecidos entre diferentes atores sociais, numa perspectiva de que os interesses sejam atendidos de comum acordo (TENÓRIO, 2000). O que parece configurar desse tipo de relação social no ambiente de mercado é o objetivo que se deseja alcançar por meio de ações utilitaristas, de cálculo de meios e fins; portanto, estratégias. Hobbes defende a tese de que os homens formam uma sociedade somente quando a preservação da vida está ameaçada. Neste sentido, os homens são levados a estabelecer contratos entre si por força do "estado de guerra" em que se encontram. Segundo Hobbes, o processo de harmonia entre os homens tem início quando estes resolvem estabelecer um contrato e um pacto. Entretanto, o pacto não é suficiente para manter a harmonia, pois sempre existirão pessoas que acreditam saber mais ou serem mais fortes do que as outras, ou seja, o homem tem essa necessidade de busca do poder (que é o que lhe confere o chamado "direito de natureza", ou seja, o direito estabelecido pela razão, que permite ao homem usar de todos os meios para preservar a vida). Por isso, a qualquer momento, essas pessoas poderiam reiniciar as guerras (competição). Nesse contexto, em que o homem é considerado utilitarista, racionalista e ávido pelo poder, como criar um ambiente onde se possam propiciar ações coletivas? Apesar de Williansom (1985) ter introduzido o conceito de estruturas de governança, como uma estrutura de articulação das organizações, seus trabalhos demonstram estar apenas nos primeiros passos para o completo entendimento do processo.

A teoria sociológica, por outro lado, tem feito considerável progresso em explicar porque as organizações comportam-se em termos dos seus imbricamentos (*embeddedness*¹),

¹ O conceito de *embeddedness* é usado para referir que o posicionamento das empresas é parcialmente determinado pelo sistema de relacionamentos interorganizacionais. A palavra "parcialmente" é importante

em redes sociais (GRANOVETTER 1995; SWEDBERG 1994). No entanto, poucas vezes esses estudiosos têm pesquisado como os relacionamentos interorganizacionais se originam. Com poucas exceções, entre os quais os trabalhos de Mizruchi e Stearns (1988) e Stern (1979), a sociologia organizacional tem visto a formação da cooperação interorganizacional por meio de fatores exógenos, como a distribuição de recursos tecnológicos ou como uma estrutura social de dependência de recursos (PFEFFER e SALANICK 1978; BURT, 1987).

Essa abordagem exógena de formação de relacionamentos interorganizacionais demonstra uma boa explicação dos fatores que influenciam as organizações a entrarem nessa forma de cooperação, mas ela não contempla a dificuldade que as estruturas de governança têm em face da determinação de qual empresa está apta a entrar. Essa dificuldade, que resulta do desafio associado à obtenção de informações sobre competências requeridas, necessidades e confiabilidade dos parceiros potenciais (STINCHCOMBE, 1965), é especialmente intensa no caso de relacionamentos interorganizacionais.

A Teoria da Lógica da Ação Coletiva discute as razões pelas quais os indivíduos atuam conjuntamente, em vez de proverem suas necessidades por conta própria. Sua origem pode ser atribuída à Teoria dos Grupos (COMMONS, 1950). Essa teoria sustentava que a convergência de interesses era a condição suficiente para a formação de grupos.

Ao propor a Teoria da Lógica da Ação Coletiva, Olson (1965) estabeleceu, pela primeira vez, uma explicação econômica para a formação dos grupos. Sua teoria trouxe duas contribuições: que os grupos provêm bens coletivos e que sua existência é muito dificultada pela presença do carona.

A Teoria da Ação Coletiva se coloca como um paradoxo resultante da aplicação de dois raciocínios, ambos usados pela economia: o primeiro, estritamente econômico, diz que agentes racionais são auto-interessados e visam, sempre que possível, ampliar seus ganhos em relação aos custos de obtê-los. O segundo, mais sociológico, diz que, individualmente, esses agentes maximizadores têm possibilidades limitadas para realizar amplamente seus interesses, donde decorre a consideração sobre as diversas modalidades de associação e organização de objetivos, para facilitar ou ampliar os ganhos inalcançáveis sem cooperação. Combinando a

porque ela sinaliza que o comportamento econômico das empresas deverá ser visto nem como *undersocialised* nem como *oversocialized*.

idéia de interesse individual e interesse numa organização coletiva, Olson (1971) aponta para o paradoxo da falibilidade da organização coletiva, se pensada como fruto do interesse individual, a menos que se reconheça a necessidade de mecanismos de coerção internos aos movimentos dos conjuntos sociais, como condição básica de funcionamento das ações orientadas para a busca de bens coletivos.

No caso das pequenas e médias empresas da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, foco de estudo, o entendimento das formas de relacionamentos horizontais torna-se importante, dada a problemática do atraso tecnológico, da escassez de recursos e das dificuldades de acesso ao crédito dessas organizações (FARIAS FILHO *et al.* 1999). Essa forma de organização, de um lado, permite a seus participantes beneficiarem-se de economias de escala, através do desenvolvimento, em conjunto, de atividades ligadas à pesquisa e ao desenvolvimento, a fontes de produção e de distribuição. De outro lado, assegura, além do acesso a fontes de conhecimento localizadas fora das suas fronteiras, o compartilhamento dos riscos atrelados aos investimentos que superam a capacidade de uma única empresa.

1.2 Definição do Problema de Pesquisa

A insuficiência de recursos humanos e financeiros, além de outros fatores, impede as pequenas e médias empresas de encararem as políticas de inovações somente através de suas competências internas. Assim, a crescente busca pela integração através de relacionamentos interorganizacionais tem se apresentado como estratégia para se enfrentar um ambiente incerto e turbulento, caracterizado pela forte competitividade, por crises e movimentos de reestruturação. A alternativa de estruturação interorganizacional, através das articulações de ações a partir do âmbito local, incorpora diferentes competências, buscando, dessa forma, substituir a estrutura burocrática tradicional. Rompendo com os princípios-chave das instituições burocráticas, ao preservar a heterogeneidade entre parceiros e buscando a

flexibilidade de funcionamento, as formas organizacionais cooperativas são estruturas que privilegiam as relações de parceria sem, no entanto, eliminar a competição e os conflitos (LOIOLA e MOURA, 1996). No entanto, a tentativa de se reproduzir sistemas interorganizacionais nas economias, em que o conflito se sobrepõe aos problemas de estruturação, não tem sido bem sucedida: a simples integração entre organizações produtivas não é suficiente para fazer emergir uma estratégia competitiva, ingrediente essencial dos novos princípios de organizações sustentáveis (BORYS e JEMISON, 1999).

Tais conflitos ensejam uma busca natural pela melhor organização das atividades colaborativas. Por isso, o elemento chave do sucesso da cooperação em redes é a gestão dos esforços mútuos, necessários para o alcance dos propósitos pré-determinados. Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 914), a estruturação em rede “envolve uma seleta, persistente e estruturada coleção de firmas autônomas engajadas em criar produtos e/ou serviços, baseadas em contratos implícitos e abertos para se adaptarem às contingências ambientais e gerir e salvaguardar transações”. Como a realização de ações em conjunto envolve um elevado grau de interdependência entre os agentes, as organizações passam a ter novos direitos e deveres. “A essência dos arranjos cooperativos (...) parece ser o fato de que as partes devem aceitar algum nível de obrigação – e, portanto, oferecer algum nível de segurança – com respeito as suas futuras condutas” (RICHARDSON, 1997, p. 63).

Conforme Ring e Van de Ven (1992; 1994), a incidência de relações interorganizacionais imputa às partes envolvidas acordos de direitos e deveres que não podem ser totalmente especificados e controlados antes da própria realização das atividades. Esta complexidade de antecipar, nos contratos, o comportamento futuro dos agentes, já amplamente analisada pela economia institucional (WILLIAMSON, 1985), impõe aos processos cooperativos dificuldades de coordenação muitas vezes já superadas pelas antigas estruturas verticalizadas. Desta forma, como contratos complexos são inevitavelmente incompletos, grande parte das ações contratuais relevantes para a cooperação exige estruturas de governança *ex-post* (WILLIAMSON, 1996). Além disso, ainda há uma série de contingências críticas para a formação das 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, sendo influenciadas pelo grau de inovação que os agentes almejam com a cooperação.

Sob esse ponto de vista, algumas facetas-chaves da estruturação dos relacionamentos interorganizacionais em ambiente de cooperação podem ser submetidas a uma análise mais pormenorizada. Na primeira, a análise inclui a decisão de entrar num processo cooperativo, a escolha de um ou mais parceiros apropriados, a escolha da forma de governança do relacionamento, a dinâmica de evolução da mesma e o relacionamento entre as partes através do tempo. Sabendo que nem todos os ambientes cooperativos interorganizacionais podem, necessariamente, progredir através dessa seqüência de eventos, o presente estudo optou por entender as decisões que envolvem a constituição de algumas estruturas-chaves que surgem na cooperação. Refletindo sobre essas estruturas-chaves, fixaram-se como relevantes as seguintes questões: a) Quais organizações entram em processos cooperativos e de que forma escolhem seus atores?; b) Quais os tipos de contratos (formais e informais) que as organizações utilizam para a formalização dessas estruturas?; e c) Como se dá a participação dos agentes nessas estruturas através do tempo?

Os estudos em organizações empresariais têm focalizado a identificação de alguns incentivos para as empresas entrarem em relacionamentos cooperativos interorganizacionais (HARRIGAN e NEWMAN, 1990). Nesse rico campo de pesquisa, têm-se examinado quais tipos de organizações entram em quais tipos de relacionamentos cooperativos e por quais razões (GHEMAWAT, PORTER e RAWHNSON, 1986; PORTER e FULLER, 1986). Esses estudos têm definido que os custos e os benefícios de um relacionamento cooperativo são primeiramente estratégicos e tecnológicos, e a cooperação se materializa quando os benefícios excedem os custos (HARRIGAN, 1985). Em nível organizacional, algumas escolas têm procurado demonstrar o papel de recursos contingenciais, tal como a vulnerabilidade estratégica que incentiva as organizações a entrarem em processos cooperativos (EISENHARDT e SCHOONHOVEN, 1996). Outras escolas têm observado atributos organizacionais, como: tamanho, idade, posição competitiva, diversidade de produtos e recursos financeiros, como importantes fatores que influenciam a sua formalização (SHAN 1990; POWELL e BRANTLEY, 1992). Apesar de essas linhas de pesquisa apresentarem um avanço para o tema em questão, a fragmentação desses estudos traz explicações diferentes sobre o mesmo fenômeno, não levando à sua melhor compreensão.

Teorias organizacionais têm estudado a diversidade de formas de estruturação dentro das organizações interorganizacionais e visto a estrutura como um mecanismo de gestão da incerteza (GULATI, 1995). Muitas pesquisas que ressaltam as escolhas cooperativas, com base no controle hierárquico externo, têm sido influenciadas pela Teoria dos Custos de Transação (PISANO, 1989). Dessa forma, as pesquisas têm sugerido que o controle hierárquico é uma resposta efetiva para minimizar os riscos dos comportamentos oportunistas dos agentes. Para Williamson (1985), oportunismo é um conceito central para a teoria dos custos de transação. De acordo com Williamson (1985), o oportunismo é a causa principal para as falhas de mercado e para a existência das organizações. Assim, enquanto há a presença de incerteza e de complexidade e dada a impossibilidade de se explicitar em todas as contingências, o potencial de utilização do oportunismo torna-se ilimitado. A Teoria dos Custos de Transação assume que o comportamento humano é descrito como esforço calculado para enganar, deturpar, dissimular ou confundir, constituindo-se, assim, na única força motivacional responsável pelas decisões humanas. Conseqüentemente, as estruturas hierárquicas são projetadas, visando-se estabelecer mecanismos que possibilitem o monitoramento do comportamento e do trabalho, do desempenho e do oportunismo.

O comportamento humano é bastante complexo para ser sumariado, adequadamente, pelo oportunismo de forma isolada. Dentre outros aspectos, o desenvolvimento da confiança nos relacionamentos, o desejo pelo poder e pela liderança, o impacto da dinâmica do grupo, considerações éticas, pressões sociais e condicionantes culturais podem influenciar o comportamento humano significativamente. Apesar de a economia tradicional considerar o comportamento do auto-interesse, outras influências na motivação econômica têm sido reconhecidas por muito tempo. Segundo Ghoshal e Moran (1996), uma avaliação cuidadosa mostrará que a Teoria dos Custos de Transação pode ser aplicada somente a um subconjunto estreito do domínio em que os controles sociais são usados. Ainda assim, onde poderá ser aplicada a Teoria dos Custos de Transação somente explicará o nível mínimo da cooperação e, conseqüentemente, poderá esclarecer somente uma parcela pequena dos ganhos potenciais da eficiência. Dessa forma, a utilização de controles sociais mais eficazes serão inacessíveis à lógica da Teoria dos Custos de Transação.

Zajac e Olsen (1993) apontam uma outra crítica à TCT aplicada nos relacionamentos cooperativos. Primeiro, para eles, a TCT, em geral, foca na minimização dos custos, enquanto

que os ganhos provenientes desse processo são muito maiores do que a simples minimização dos custos. Além disso, a TCT tende a negligenciar os resultados provenientes dos relacionamentos (GULATI, 1997). No entender de Grabher (1993), na Teoria dos Custos de Transação, a transação em si é tratada como se as empresas não tivessem uma história que pudesse produzir a presente situação e como se as expectativas de resultados das interações futuras não pudessem ser influenciadas por elas. A análise conjunta dos atores é abstraída do contexto social. Ela é pulverizada nos comportamentos dos outros atores e na história de seus próprios relacionamentos.

Uma das etapas mais conturbadas em relação ao desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais refere-se à sua dinâmica evolucionária. Recentemente, vários trabalhos têm analisado as condições iniciais sob as quais os processos cooperativos são desenvolvidos. Por exemplo, Gulati, Khama e Nokia (1994) introduziram a idéia de que a compreensão dos agentes sobre os resultados da parceria é um importante fator para entender os incentivos, a fim de cooperar e para o posicionamento de possíveis direções, podendo, assim, influenciar o comportamento do relacionamento. Pesquisadores têm começado a observar o impacto combinado de impressões iniciais sobre o comportamento final e a performance de uma aliança (DOZ, 1996, DAS e TENG, 2002). Enquanto poucos estudos têm demonstrado novos *insights* sobre as formas de estruturação interorganizacional (GULATI, 1995), importantes questões permanecem para serem desenvolvidas sobre esse tema (GRANDORI e SODA, 1995).

As formas de estruturação em relacionamentos interorganizacionais podem ser influenciadas por fatores exógenos, tal como a natureza da competição e o setor de atividade onde o relacionamento se encontra. Em recentes estudos, 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. Os relacionamentos cooperativos interorganizacionais não são estruturas estáticas em que as organizações criam novas relações. Elas constituem-se num processo de permanente evolução. Como resultado, as novas relações são influenciadas por relacionamentos sociais já existentes. Assim, quando

se observa, através do tempo, a formação dos relacionamentos interorganizacionais em cada período alteram-se as formas que influenciam a sua criação.

A proposição central das teorias expostas até então é que as organizações inseridas em relacionamentos interorganizacionais têm maior probabilidade de conquistar vantagens competitivas sustentáveis. Entretanto, essa afirmação é, muitas vezes, contestada. As formas de estruturação dos relacionamentos interorganizacionais devem ser vistas como uma opção estratégica que, em alguns casos, não produz melhores retornos. Caso contrário, se a proposição inicial fosse verdadeira, então por que todas as organizações, atualmente, não optam por essa estratégia de estruturação? A resposta a essa pergunta é que o processo de formação e estruturação dos relacionamentos interorganizacionais é extremamente complexo e insuficientemente compreendido por pesquisadores e gestores. Rowley *et al* (2000) argumentam que, para compreender como as organizações podem conseguir vantagens competitivas através dos relacionamentos interorganizacionais, é necessário considerar as condições sobre as quais as organizações melhor processam benefícios distintos de diferentes vínculos. Assim, este trabalho propõe-se a fazer uma investigação sobre as formas de consolidação dos relacionamentos interorganizacionais, considerando os aspectos de formação, implementação e evolução dos relacionamentos interorganizacionais.

Pelo que se pode observar, os estudos sobre cooperação recaem sobre várias frentes seja no campo da Sociologia, Economia ou Teoria Organizacional, os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais vêm sendo um tema bastante estudado. No entanto, devido à fragmentação desses estudos, seus resultados demonstram-se, no mínimo, bastante limitados. Nesse sentido, tendo como intuito o entendimento das formas de consolidação dos relacionamentos interorganizacionais, delimitado no foco dos relacionamentos horizontais em rede, este estudo, através de uma análise multidimensional, será orientado pelo seguinte problema principal de pesquisa:

“Como se configuram as estruturas das redes em diferentes tipos de relacionamentos horizontais?”

Explicitar a pergunta de pesquisa tem suas vantagens e desvantagens. Em relação às vantagens, elas são, basicamente, relativas a dar um norte ao trabalho, ou mesmo, no sentido de forçar o pesquisador a seguir, exaustivamente, em frente até concretizar o seu objeto maior. Em relação às desvantagens, encontra-se a questão da gestão da grande amplitude de significados que o conjunto de palavras pode conter, requerendo que se reduza às dimensões do objeto estudado, dando a entender que se possa ter uma visão parcial apenas.

1.3 Objetivos do Estudo

O presente estudo busca o aprofundamento da visão científica e ideológica dos valores e princípios dos indivíduos ante suas decisões no ambiente interorganizacional, que levem a uma maior incidência dos tipos de ações cooperativas entre as empresas. O estudo procurará expor evidências acerca das motivações que levam à adoção das práticas cooperativas, bem como suas repercussões para as organizações envolvidas.

Com relação ao objetivo principal, o presente trabalho visa analisar e avaliar a configuração das formas de estruturação dos relacionamentos interorganizacionais, suas interfaces, com o intuito de identificar fatores que possam alavancar esse tipo de estrutura organizacional a retornos econômicos superiores. O trabalho explora as percepções dos empresários e outras variáveis de cunho qualitativo/quantitativo relacionadas às empresas que desenvolvem ações de cooperação em rede.

Quanto aos objetivos específicos, o trabalho visa a:

1. Análise do ambiente sócio-econômico onde estão inseridas as redes;

2. Desenvolvimento de um *framework* para a análise da estruturação dos relacionamentos interorganizacionais;
3. Verificação das diferentes motivações dos empresários e executivos das empresas que realizam ações de cooperação e as suas percepções sobre os possíveis ganhos oriundos desse processo;
4. Caracterização das redes investigadas, baseando-se no *framework* proposto;
5. Análise das diferenças teóricas existentes entre as configurações de redes horizontais estudadas e o *framework* proposto;
6. Identificação das diferenças entre as empresas através do tempo de permanência nas redes estudadas e o *framework* proposto;
7. Avaliação sobre a performance das empresas pertencentes às redes.

1.4 Estrutura do Trabalho

Tendo, como objetivo principal do estudo, a análise e a avaliação das formas de configuração dos relacionamentos interorganizacionais e tendo em vista alcançar os objetivos secundários propostos, o presente estudo irá ser estruturado nas partes que se seguem.

No primeiro capítulo deste estudo, já apresentado, além da exposição do tema e da sua organização, encontram-se a definição e a natureza do problema, apresentadas de forma sucinta após breves comentários sobre a importância dos estudos interorganizacionais frente ao processo de transformação por que passam as organizações e a sociedade. A compreensão desta nova dinâmica passa a exigir não mais somente a quantificação e a explicação dos fenômenos sociais, mas também a utilização, de forma articulada, de quadros de referências

adequados da pesquisa qualitativa, que contribuam para o melhor entendimento do assunto em questão.

O segundo capítulo analisa os principais estudos bibliográficos sobre o tema, fundamentando-se em torno de cinco tópicos principais, que são: 1) a conceitualização das redes e os problemas/vantagens da cooperação; 2) o processo de formação das redes horizontais; 3) a sua implementação; 4) a sua evolução e; 5) a sua performance. Sob cada um desses enfoques, a análise é realizada, centrando-se, sempre que possível, numa perspectiva multidimensional, abrangendo aspectos da Sociologia, Psicologia, Economia e Teoria Organizacional. No ponto culminante desse capítulo, é apresentado o *framework* de análise de redes horizontais, que é fruto da consolidação das idéias do presente autor.

No capítulo três, é apresentado o método utilizado para o desenvolvimento do aporte empírico do trabalho, detalhando-se as técnicas que proporcionam as bases lógicas para a investigação realizada. Diante da complexidade do problema em questão, o método de investigação deste trabalho será dividido em três partes. Na primeira fase, que será realizada concomitantemente com a segunda, será desenvolvida a técnica de estudos de casos. Essa parte visa compreender os fatores que influenciaram o surgimento dos relacionamentos interorganizacionais, averiguando as peculiaridades da região estudada. Dessa forma, essa parte, apesar de concentrar fontes quantitativas de dados (questionários), caracteriza-se pela abordagem qualitativa. A segunda, caracteriza-se por ser de cunho predominantemente quantitativo. Visa, com a utilização de técnicas de estatística descritiva, identificar as redes dentro de determinados perfis estratégicos, proposto no *framework* referendado no capítulo dois. Na terceira fase desse capítulo, a ênfase também recai em análises quantitativas que servirão de base para a análise da performance dos relacionamentos interorganizacionais.

No quarto capítulo, irá dispor-se sobre os resultados e as análises do trabalho, na forma de descrição dos relacionamentos interorganizacionais. Inicia-se com uma explanação sobre os relacionamentos estudados, passando-se, em seguida, para a abordagem das suas estruturas. Numa segunda etapa, busca-se expor os multicaseos analisados, identificando características comuns e divergentes de estruturação das redes estudadas. Em seguida, identificam-se os fatores que influenciam as empresas a participarem das redes, com vista à melhor utilização do *framework* proposto no capítulo dois; passando-se, posteriormente, para a caracterização das redes investigadas, baseadas nesse *framework*. Busca-se, também,

analisar as diferenças teóricas existentes entre as configurações de redes horizontais, baseadas no *framework* e identificar possíveis diferenças entre as empresas através do tempo de permanência nas redes, de acordo com esse mesmo *framework*. Por fim, faz-se uma avaliação sobre a performance das empresas pertencentes às redes.

No quinto capítulo, será apresentada as conclusões e as recomendações do presente trabalho. Buscar-se-ão explicações pormenorizadas sobre as possíveis distorções oriundas do *framework* proposto em relação à realidade vivenciada. Também deverá ser parte integrante desse capítulo as contribuições teóricas e empíricas do estudo, bem como sugestões para futuras pesquisas.

CAPÍTULO II – Fundamentação Teórica

Neste capítulo, é relacionada a teoria que deu sustentação ao trabalho, ou seja, aquele conjunto de conteúdos, amplamente referenciados, que permitem conceber, analisar, justificar, ou mesmo propor caminhos a partir do problema inicial. Neste segmento, também é desenvolvida a base teórica, relativa aos modelos de análise dos relacionamentos cooperativos, sobre os processos de constituição, implementação e evolução desses, formalizado num *framework*. É possível dizer que este conjunto teórico permitirá dar uma sustentação adequada ao trabalho.

A perspectiva, aqui, é que as teorias expostas possam contribuir para melhor explicar o processo de estruturação dos relacionamentos interorganizacionais. Nesse sentido, busca-se enfocar uma base conceitual de análise interorganizacional, que culmine na formação de um *framework* de estudos desses relacionamentos. Apesar de ousado e bastante complexo, o que pode resultar em falhas e imperfeições, essa forma de adequação do trabalho pretende ser uma evolução para a análise do problema em questão.

Atualmente, tanto do ponto de vista prático, como do teórico, a noção de relacionamentos interorganizacionais é aplicada a uma ampla variedade de relacionamentos entre organizações, como, por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, cadeias produtivas, consórcios de exportação, redes interorganizacionais, entre outros. Isso é possível, porque a noção de relacionamentos interorganizacionais é suficientemente abstrata. Na sua essência, os relacionamentos interorganizacionais 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).

Para melhor estruturação deste trabalho, o foco de investigação recairá sobre um dos tipos de relacionamentos interorganizacionais, ou seja, a análise das redes. Para Rosenfeld (1997, p. 9), “redes interorganizacionais 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”. De acordo com Baum e Ingram (2000), as redes interorganizacionais podem ser divididas em duas classes de análise: redes verticais e redes horizontais. A primeira, denominada de “redes verticais”, envolve a articulação das atividades de fornecedores e distribuidores por uma empresa coordenadora, que exerce considerável influência sobre as ações dos outros agentes que integram a cadeia produtiva. Exemplos incluem grupos de negócios semelhantes aos *Kereitsu* no Japão, *Business houses* na Índia e *Chaebol* na Coreia do Sul. No entender de Mazzali e Costa (1997), esse formato organizacional emerge da decorrência de dois tipos de orientação: a defensiva e a ofensiva. Na orientação defensiva, a preocupação com a estruturação em redes verticais é assegurar a sobrevivência das organizações nelas inseridas. Já na orientação ofensiva, a ênfase recai na necessidade de adequação de uma nova lógica produtiva, centrada em respostas rápidas, solidárias, adaptáveis a uma demanda heterogênea, flutuante, e no incremento da capacidade de aprendizagem e inovação. Essa lógica assenta-se na necessidade de compartilhar competências complementares. Para Penrose (1959), o caráter complementar das atividades exige harmonização dos planos de produção entre as empresas, a partir da qual concretizam-se “redes complexas” de relação de cooperação mútua.

As redes horizontais atravessam organizações similares, que combinam suas atividades para alcançar fins coletivos. Exemplos incluem manufaturas multi-locais (SORENSEN e AUDIA, 2000) e redes empresariais. Essa estruturação implica que, dentro de uma rede os atores são interdependentes. Num relacionamento dependente, caso típico de muitas redes verticais, o poder de um determinado ator influencia o que o outro ator deverá fazer. Assim, consolida-se uma forma de “hierarquia” entre as partes. Em um relacionamento interdependente, os atores envolvidos têm que negociar para extrair uma solução conjunta. Outro aspecto típico desse formato de rede é o atributo da autonomia. Ela refere-se ao elemento de interdependência, se bem que de um ângulo diferente. Introduzindo-se esse termo, lembra-se o fato de que, algumas vezes, os atores, apesar da primeira impressão indicar

o contrário, não são totalmente autônomos (MESSNER e MEYER-STAMER, 2000). A Figura 1 reflete as principais divisões dos estudos sobre redes interorganizacionais.

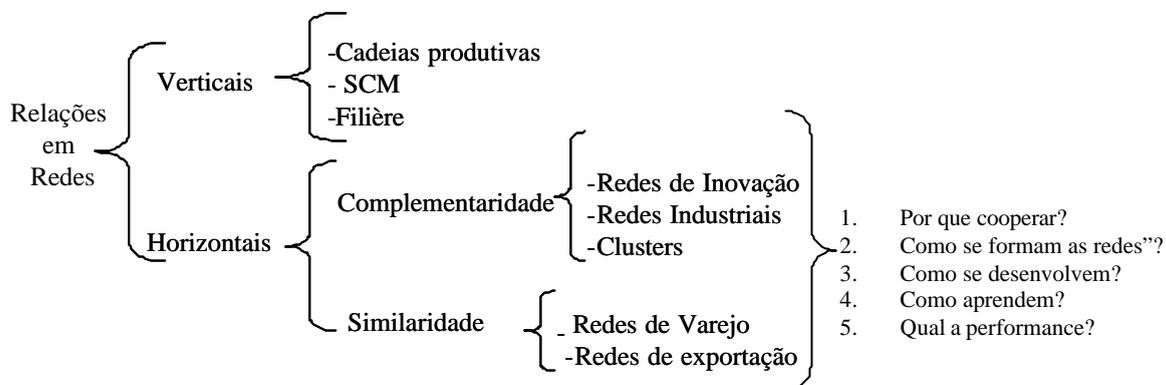


Figura 1 - Divisão dos Estudos sobre Redes Interorganizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, devido a sua natureza peculiar e por estar mais próxima de um tipo de estrutura de rede “pura”, em que se privilegia a cooperação, a interdependência, a harmonia na resolução de conflitos e a menor utilização de poder formal, o presente trabalho delimita sua análise à compreensão do processo de desenvolvimento dos relacionamentos horizontais em rede. As empresas que optam por essa estrutura de rede estabelecem as suas atividades em torno de suas competências centrais.

2.1. Pressupostos Iniciais: A Origem da Cooperação em Redes Interorganizacionais

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. Desta forma, a organização seria um sistema conscientemente coordenado de duas ou mais pessoas, que cooperam entre si. A organização, portanto, só existiria quando houvesse interações entre pessoas (comunicação), elas estivessem desejosas e dispostas a cooperar e houvesse objetivos comuns. Na verdade, na organização, existiriam objetivos individuais e objetivos organizacionais, cuja coordenação para a manutenção da atividade e da cooperação seria a função essencial do executivo

O desejo de cooperar depende dos incentivos oferecidos pela organização e esta precisa influir no comportamento das pessoas através de incentivos materiais (como salário e benefícios sociais), oportunidades de crescimento, consideração, prestígio ou poder pessoal, condições físicas adequadas de trabalho, etc. Em outros termos, a organização oferece incentivos para obter a cooperação das pessoas em todos os níveis hierárquicos. Dentro desse esquema, cada pessoa precisa alcançar os objetivos organizacionais (para se manter ou crescer na organização) e seus objetivos pessoais (para obter satisfações). Para Barnard (1938), a pessoa precisa ser eficaz (alcançar objetivos organizacionais) e precisa ser eficiente (alcançar objetivos pessoais) para sobreviver no sistema.

As redes horizontais podem ser definidas como interações sociais, que envolvem um grupo de empresas buscando interesses comuns, que requerem ações conjuntas e que podem ser realizadas coletivamente e não individualmente (HARDIN, 1994). Essa ação coletiva se refere às atividades que requerem a coordenação de esforços de dois ou mais indivíduos. (SANDLER, 1995). Os grupos podem ser formais ou informais, mas, independentemente da natureza do grupo, um problema de ação coletiva aparece quando as ações dos membros são interdependentes: o resultado para uma pessoa depende da ação das outras.

Assim, o alinhamento de interesses em uma ação coletiva não reside na equivalência do interesse próprio dos indivíduos, mas sim na constatação de que os indivíduos têm necessidades comuns, que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas. Por isso, uma ação coletiva envolve a cooperação entre os indivíduos fora do sistema hierárquico (firma).

Sandler (1995) faz uma comparação entre as ações coletivas e o mercado. Em Economia, o mercado é visto como um mecanismo impessoal que permite a troca de bens e serviços sem a necessidade da ação coletiva. Quando o mercado funciona bem, a procura individual pelo auto-interesse leva a uma melhor situação para o conjunto de agentes. Mas a existência da economia de mercado depende, necessariamente, de condições, que são, por si mesmas, ações coletivas.

Hardin (1994) delimita as interações sociais, classificando-as. O autor acredita que, quando a ação de um agente afeta, de alguma forma, o resultado de outro, é estabelecida uma interação social. O mais importante de sua análise para este trabalho são as três categorias de interação definidas: conflito, coordenação e cooperação. A interação de conflito ocorre quando uma das partes só obterá ganhos, se a outra perder. A coordenação é o oposto do conflito: uma parte só ganha, se a outra também ganhar. Na cooperação, interagem ambas as anteriores. A cooperação é uma relação de troca: envolve conflito, porque as duas partes pretendem maximizar seu ganho, mas exige coordenação, porque ambas as partes ganharão, se a troca ocorrer. Toda troca é uma cooperação, mas nem toda cooperação é uma troca. A cooperação é um conceito mais amplo do que a troca física de bens. Em outras palavras, quando dois agentes transacionam bens, eles estabelecem uma cooperação. O autor enfatiza que, no discurso comum, a cooperação é o jogo favorito dos teóricos de teoria dos jogos: o dilema do prisioneiro.

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. Ele dá como exemplo as normas de trânsito: as pessoas não estão preocupadas se o lado correto de dirigir é o esquerdo ou o direito, bastando que o grupo todo siga a mesma regra. 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. Hardin (1994) discorda de Olson (1965), dizendo que as fontes de poder da sociedade para motivar ações coletivas também advêm da cooperação. Contudo a ação

coletiva baseada na cooperação pressupõe um interesse normativo e não o auto-interesse dos indivíduos.

Sandler (1995) reinterpreta o livro de Olson (1971) e conclui que suas principais contribuições são:

(i) A análise dos problemas da ação coletiva transcendeu a esfera econômica e alterou o pensamento sobre o comportamento dos grupos em Sociologia, Antropologia e Ciência Política. Olson (1971) mostrou que a ação por grupos pode piorar, em lugar de elevar, o bem-estar da coletividade. Uma ação coletiva pode ser interpretada como uma busca conjunta por benefícios individuais. Nesse sentido, a perseguição individual por benefícios pode não elevar o benefício agregado do grupo e levar a um resultado inferior.

(ii) O livro influenciou muitos estudos econômicos, incluindo aqueles sobre sindicatos de trabalhadores, bens públicos, crescimento econômico, macroeconomia, alianças militares e econômicas, questões ambientais, complacência voluntária, atividades de grupos lobísticos e escolha pública (comportamento de voto e comportamento de caça à renda) (SANDLER, 1995, p. 2).

(iii) O livro tem os elementos primordiais da Teoria dos Clubes, a qual discute grupos voluntários que derivam benefícios mútuos da divisão de um ou mais dos seguintes elementos: custos de produção, características dos membros e produção de benefícios exclusivos. A Teoria dos Clubes tem grande impacto sobre estudos econômicos e foi formulada por Buchanan (1965). Em essência, a análise dos clubes demonstra que, na presença de mecanismos de exclusão (roletas, pedágio e monitoramento eletrônico), a provisão de bens de clube (ou seja, aqueles benefícios que podem ser negados com custos razoáveis) pode eliminar a necessidade de intervenção governamental. (SANDLER, 1995, p. 2). O autor entende que o custo associado ao mecanismo de exclusão é menor do que o benefício obtido da alocação de parte do bem dentro do arranjo do clube.

(iv) Muitos dos problemas de pressão enfrentados pela humanidade, hoje, são de natureza de ação coletiva (por exemplo, preservação do ambiente) e pressupõem ação voluntária.

2.1.1. A Lógica da Ação Coletiva

Olson (1971), não satisfeito com as explicações da Teoria dos Grupos, inclui o conceito de bens coletivos como fator de estímulo para a formação dos grupos, argumentando que os indivíduos, sempre movidos pelo auto-interesse, deveriam aglutinar-se para suprir os bens coletivos necessitados, uma vez que, individualmente, nenhum agente arcará com seu custo. Por esse motivo, a teoria de Olson (1971) está permeada pelo conceito do carona. Isso porque, quando um indivíduo do grupo ou um subgrupo associa alto valor a um bem coletivo, ele estará disposto a contribuir mais para a sua obtenção. Mas nem todos os indivíduos do grupo associam o mesmo valor ao bem, apesar de terem o interesse em consumi-lo. Esses indivíduos têm incentivos para não contribuir, uma vez que o subgrupo vai fazê-lo de qualquer forma. Eles são os caronas.

O autor acredita que a necessidade por bens coletivos não garante a concretização da ação coletiva, porque o carona age como um fator inibidor, a ponto de impedir as ações em grupos. Esse é o pano de fundo da teoria. A partir dele, Olson (1971) explica porque, mesmo diante da baixa probabilidade de ocorrência, as ações coletivas se concretizam. Assim, elas dependerão:

- da estrutura pessoal de incentivos de cada indivíduo. Os indivíduos necessitam de bens coletivos, mas a necessidade não é homogênea. Cada indivíduo tem a sua curva de preferência e, por isso, os bens têm importância diferenciada. O nível de importância para um ou mais indivíduos determinará a organização da ação coletiva; e
- do tamanho do grupo.

Por outro lado, Olson (1971) não acredita na eficácia dos grandes grupos. Na sua visão, um indivíduo racional e voltado ao auto-interesse não tem incentivos para contribuir

em uma associação, formada por um grande grupo de firmas, mesmo que esta atue em sua indústria. Em uma grande organização, a perda de um contribuinte não elevará de forma perceptível a responsabilidade de todos os outros. Assim, um agente racional acreditará que sua saída de uma organização não levará os outros componentes a fazerem o mesmo. Para reforçar suas proposições, o autor levanta críticas ao seu próprio argumento de que os interesses coletivos de uma organização aproximam-se do mercado em competição perfeita.

Afinal, uma organização não é o mercado, uma vez que nela estão envolvidos fatores emocionais e ideológicos. Olson (1971) explica que, se isso fosse verdade, o Estado, que pode ser visto como uma ação coletiva, permeada de emoções (patriotismo), seria mantida por contribuição voluntária. Apesar da força do patriotismo, da apelação da ideologia nacional, do indispensável sistema de leis e regras, nenhum Estado no mundo é mantido por contribuições espontâneas. Dessa forma, o autor introduz o conceito de bem público nas ações coletivas, mostrando que a maior razão para que o Estado sobreviva por meio de impostos são os serviços que ele provê à sociedade. Como o Estado é produtor de bens coletivos, sua sobrevivência depende de impostos e da capacidade de fiscalização do seu recolhimento. A realização de um objetivo comum ou a satisfação de um interesse comum significa que um bem público foi provido para um grupo.

Olson (1971) insere a diferenciação entre grupos pequenos e grandes, criticando a visão tradicional de formação de organizações privadas. A visão tradicional afirma que as organizações são onipresentes e que o ser humano teria uma propensão natural por se agregar em grupos. Essa visão admite que a participação em associações é voluntária e que os grandes e pequenos grupos tendem a atrair pessoas pelas mesmas razões. A partir daí, o autor procura verificar se há alguma relação entre o tamanho do grupo e os incentivos individuais para contribuir com a realização dos objetivos do grupo. Grupos grandes e pequenos operam de acordo com diferentes princípios. Todos têm o mesmo interesse em receber os benefícios, mas nem todos estão dispostos a pagar o mesmo pela disposição do bem coletivo. Assim, os integrantes têm interesse em consumir o bem coletivo, mas a satisfação desse bem varia conforme o perfil de cada indivíduo.

A dificuldade de analisar as relações entre tamanho de grupos e o comportamento do indivíduo no grupo é devida ao fato de que cada indivíduo dá diferente valor ao bem coletivo. Cada grupo espera bens coletivos, mas se defronta com diferentes funções de custo. Essa

função será sempre crescente, pois um bem coletivo tem custos marginais crescentes, além dos possíveis custos iniciais ou fixos.

Com base nesses argumentos, Olson (1971) desenvolve um modelo para mostrar em que condições um indivíduo, racional e com auto-interesse, estará disposto a contribuir para a formação de uma ação coletiva. Admitindo que todo indivíduo do grupo terá alguma participação sobre o ganho total deste, o autor afirma que essa participação dependerá das seguintes variáveis:

- número de pessoas que compõem o grupo, ou seja, o tamanho do grupo;
- benefício individual proporcionado pelo bem em relação ao total dos outros participantes (fração que cada participante recebe do bem coletivo);
- essas duas condições determinarão o ganho total do grupo e se este será capaz de prover os bens coletivos.

Para compreender as conclusões de Olson (1971), vale lembrar dois pontos:

- 1) Ele admite que os ganhos de cada indivíduo podem ser diferentes, ou seja, cada agente dá diferente valor ao bem coletivo e, por isso, está disposto a pagar mais ou menos por ele;
- 2) Como o bem é coletivo, a sua produção não impede o consumo daqueles que não arcaram com o seu custo, e nenhum indivíduo tem incentivos para produzi-lo sozinho.

Assim, aqueles indivíduos que dão valor ao bem, mas não o suficiente para contribuir na sua produção, são os potenciais e inevitáveis caronas. O autor conclui que há condições para que um bem coletivo seja provido, desde que, para qualquer nível de produção desse bem, a diferença entre o ganho do grupo e o seu custo total seja superior ao ganho de qualquer indivíduo. Essa provisão será feita pelos indivíduos que tiverem ganhos individuais superiores ao custo total de provisão do grupo.

Isso significa que nenhum agente no grupo terá incentivos para prover independentemente um bem coletivo, sempre que a quantidade que puder ser comprada pelo indivíduo com o maior valor percebido for disponível. Isso implica o fato de que há uma tendência dos grandes grupos em falharem na provisão de qualquer bem coletivo e há uma tendência dos pequenos grupos para uma oferta subótima deles. Essa condição será mais séria, quanto menor o valor percebido do maior indivíduo do grupo. Desde que seja grande o número de indivíduos do grupo, *ceteris paribus*, e que menor seja o valor percebido, mais séria será a condição de resultados subótimos. Dessa forma, grupos com grandes números de membros terão, em geral, desempenho menos eficiente que grupos com número pequeno de membros.

Moe (1980) argumenta que nem sempre os grupos de interesse são condenados a falhar ou ofertar recursos inadequados. Isso porque há dois mecanismos que evitam o problema da contribuição. O primeiro é a cooperação do membro por meio de barganha. O poder de barganha de um grupo depende de seu tamanho. Nos grandes grupos, os custos de comunicação e coordenação tendem a ser altos, levando cada indivíduo a avaliar sua participação como não necessária para o sucesso da barganha. Cada indivíduo obterá os benefícios, se deixar para os outros membros realizarem a cooperação.

Já nos grupos pequenos, os membros podem estar pessoalmente informados sobre os interesses dos outros e podem reagir e prever o comportamento dos demais. Assim, grupos pequenos diferenciam-se dos grandes, porque permitem o comportamento estratégico. Mas grupos muito pequenos, para o sucesso dos acordos de barganha, defrontam-se com o obstáculo do comportamento do carona. Quanto mais os membros estiverem economicamente auto-interessados, mais eles barganharão para o suprimento do bem coletivo. Essa situação tende a estimular o carona, porque os indivíduos conhecem as necessidades dos demais. Assim, mesmo em grupos em que a barganha ocorre, o carona inibe a contribuição, mantendo a exploração do pequeno pelo grande. A importância teórica da barganha não é na solução do problema da contribuição individual, mas na possibilidade de os grupos pequenos tornarem-se aptos para suprir bens coletivos em maior proporção do que o comportamento independente levaria os indivíduos a fazerem.

Como lastro empírico de seu paradoxo, Olson (1971) argumenta que nenhuma organização que trabalha com um grande número de indivíduos pode prescindir de

mecanismos de coerção, ou que obriguem a participação compulsória de seus membros. As centrais sindicais são um exemplo: se nelas fosse voluntária a participação e se não houvesse efetivamente mecanismos para obrigarem a filiação e o recolhimento das taxas de manutenção, seria impossível controlar o número de trabalhadores racionais egoístas, que não despenderiam seu tempo e dinheiro com a ação sindical. Eles simplesmente esperariam que a luta dos que se organizaram lhes rendesse resultados, sem sua contrapartida de esforço. Quando os sindicalizados conseguem um salário maior para a classe trabalhadora, os não sindicalizados se beneficiam disso. O Estado precisa usar mecanismos de coerção para obrigar a participação, precisamente porque os bens que produz são, geralmente, disponíveis para todos. Os “bens coletivos”, como segurança, ruas asfaltadas e água tratada, são oferecidos aos cidadãos independentemente do esforço de cada um para obtê-los. Se um cidadão recebe os bens coletivos sem precisar se esforçar ou pagar impostos, porque outros se organizam por ele, esse indivíduo está apenas maximizando seus interesses econômicos. Ele só participará se os custos da não participação, ou seja, de permanecer como um usuário do esforço alheio, forem-lhe artificialmente impostos, ou, então, se houver alguma forma de *incentivo seletivo* que mobilize os agentes para a causa coletiva.

O problema da ação coletiva para os grandes grupos só se resolve empiricamente, na leitura olsoniana, por meio de *lobbies* empenhados em prover bens coletivos para a maioria; porém, seus membros estão interessados nas diferentes problemas que resultam da necessidade do controle dos meios de prover o bem coletivo. A literatura interna das teorias da escolha racional é extensa e dedicada a discutir os paradoxos da cooperação de agentes racionais por meio de jogos, como o dilema do prisioneiro, superjogos, ou de funções matemáticas, que mostram as curvas que indicam pontos ótimos de participação e não-participação. A principal crítica possível às soluções internas da escolha racional para o dilema da ação coletiva é que, ao manterem os supostos de racionalidade egoísta, centradas na noção da habilidade calculativa dos agentes, acabam todas por esbarrar invariavelmente nos dilemas lógicos da escolha racional, que são somente escamoteados, momentaneamente, pela introdução de novas variáveis ao conceito.

2.1.2 Apontamentos Críticos sobre a Lógica Olsoniana

Olson (1971) parte do paradigma neoclássico para desenvolver seu modelo. Ele admite que os indivíduos são racionais e que cada um tem, à sua disposição o conjunto de informações necessário para tomar a decisão correta (não há assimetria de informações). Toda a decisão é tomada individualmente e baseada na relação custo/benefício para cada agente.

Em nenhum momento, Olson (1971) admite que outras variáveis, além do ganho individual, possam ser indutoras de ações coletivas. Para Sandler (1995), seu modelo negligencia cinco elementos fundamentais que podem agir como indutores na formação de grupos:

- (i) papel da liderança como fator aglutinador;
- (ii) status conferido àqueles integrantes do grupo;
- (iii) relações de confiança promovendo ações grupais;
- (iv) racionalidade limitada e oportunismo;
- (v) estratégias para minimização dos custos de negociação e comunicação.

Além de atuar como um fator organizador do grupo, a liderança pode ser um agente de persuasão. Um grupo que tem à sua frente um líder proeminente e com reputação será atrativo para as pessoas que se identifiquem com as ações daquele líder. É por isso que há associações que só existem quando seu presidente é um líder ativo. O status conferido aos integrantes do grupo é um fator de estímulo para a atração de novos membros. Além dos benefícios econômicos, os grupos geram benefícios sociais exclusivos, distribuídos apenas àqueles integrantes do clube. Fazer parte da diretoria de uma rede, por exemplo, pode conferir ao membro a oportunidade de reunir-se com pessoas importantes de outros segmentos. Fora daquele grupo, essas novas relações sociais não ocorreriam.

Ao basear-se no paradigma neoclássico, Olson (1971) não incluiu em seu modelo dois outros fatores antagônicos entre si: relações de confiança e oportunismo. Para Williamson (1985), o oportunismo é um pressuposto comportamental, que pode estar presente nas relações humanas. O oportunismo é a busca do interesse próprio com avidez (ZYLBERSZTAJN, 1995). Os agentes econômicos, na busca da maximização de suas utilidades, não agem de forma cooperativa, mas sim oportunística. Williamson (1985) argumenta que o homem pode agir oportunisticamente, mas não, necessariamente, a todo o momento. Assim, o oportunismo aparece como um fator de inibição das ações coletivas, ou seja, o agente oportunista age como carona.

A confiança não é um pressuposto comportamental, porque não se pode afirmar que o homem age, de antemão, com confiança. Mas ela aparece quando as relações tornam-se duradouras, quando os agentes se conhecem profundamente e quando a reputação de cada um está em jogo. Uma relação de confiança não elimina o oportunismo, mas pode evitar as quebras contratuais e baixar os custos de negociação. As relações de confiança são contratos informais entre os agentes, e a reputação é seu mecanismo de controle. Quando um membro de uma associação elege seu representante, ele deposita sua crença no trabalho deste e confia na sua execução. A confiança é um fator de estímulo às ações coletivas, porque, sendo o seu nível alto, há uma diminuição dos custos de negociação e uma facilitação do cumprimento dos contratos e acordos.

Na análise das ações coletivas, oportunismo e confiança aparecem juntos como vetores opostos, ou seja, quanto maior a confiança, menor o oportunismo. Se a confiança entre os agentes for superior ao oportunismo de cada indivíduo, a negociação tende a ocorrer. Enquanto o oportunismo é um comportamento individual que depende da decisão pessoal de cada indivíduo, a confiança sempre envolve uma decisão, no mínimo, bilateral. Nessa perspectiva, de acordo com a Teoria da Ação Coletiva, no extremo da confiança entre os atores, o oportunismo poderia ser eliminado.

Moe (1980) propõe a incorporação da informação assimétrica não presente no modelo de Olson (1971). O autor assume que os indivíduos são perfeitamente informados sobre os custos e os benefícios marginais, além do valor da contribuição de cada um. Assumindo a assimetria informacional, os indivíduos passam a estimar suas curvas, derivando suas escolhas racionais a partir das estimativas. Assim, mesmo que o modelo mostre que a maioria dos

indivíduos não tem incentivos para contribuir na obtenção de bens coletivos, a informação imperfeita pode levá-los a inverter suas posições. Por exemplo: a gerência de um grupo de interesse, de posse de informações internas mais detalhadas, pode, por meio de um jogo de assimetrias, atrair novos membros contribuintes que, no equilíbrio, comportar-se-iam como caronas.

Olson (1971) também não discute os aspectos de incerteza. Mesmo que as condições para a emergência de uma ação coletiva estejam cumpridas, todas as ações dos agentes são expectativas sobre ganhos futuros. As condições *ex-ante* são dadas, mas as situações *ex-post* da formação do grupo são desconhecidas e, por isso, incertas. Individualmente cada agente está sujeito a um risco associado à formação da ação coletiva. Quanto maior o risco, maior a tendência para o indivíduo agir como carona.

Olson (1971) e Moe (1980) discutem a importância dos custos de negociação e de comunicação nas ações coletivas. Tais custos são um dos fatores que inibem a formação de grandes grupos. Moe (1980) aprofunda a discussão, mostrando que a informação tem custos de obtenção e propagação e atribui ao empreendedor político a tarefa de criar estratégias de comunicação entre os membros do grupo. O rápido desenvolvimento da informática e da tecnologia da informação nos anos 90, e, tende a diminuir os custos associados à obtenção e propagação da informação. Se, antes, as negociações internas de um grupo exigiam a presença física dos membros, e a comunicação se dava de forma lenta (via correio), hoje, já existem mecanismos para transformar uma reunião física em uma reunião virtual, evitando deslocamentos e reduzindo os custos de organização. A tecnologia da informação é um instrumento que reduz os custos de formação dos grupos.

Por fim, o autor discute muito as condições da emergência das ações coletivas, mas não se aprofunda nas condições para a manutenção de grupos já formados. Moe (1980) procura complementar a lógica olsoniana nesse sentido.

Em linhas gerais, conclui-se que a chave para associação em grupos não está somente no alinhamento dos interesses e objetivos de seus membros e nem tão pouco no papel único dos incentivos seletivos econômicos. (MOE, 1980, p. 35). O mais plausível é admitir que ambos os incentivos devam existir para que uma ação coletiva se concretize.

2.1.3 A Teoria da Ação Coletiva e a Teoria dos Custos de Transação: uma Aproximação

Para Nassar (2001), ainda são pouco exploradas na literatura as relações existentes entre a Teoria das Ações Coletivas e os custos de transação. Observa-se que o entendimento das funções e da estrutura organizacional das organizações de interesse permite estudar os pontos de contato de dois temas aparentemente distintos na teoria econômica (FIGUEIREDO e TILLER, 1999): Teoria da Ação Coletiva (OLSON, 1971) e a Teoria dos Custos de Transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985). A Teoria dos Custos de Transação não consegue explicar o surgimento das associações de interesse, mas traz contribuições para a análise do papel desempenhado por esses grupos em relação às empresas que são representadas. Já a Teoria da Ação Coletiva é a base para o entendimento da emergência e do funcionamento dos grupos². A observação deste ponto de contato não é trivial, porque as ações coletivas e a ECT são corpos teóricos criados para propósitos diferentes e em épocas diferentes.

Apesar disso, Olson, citado por Sandler (1995), aponta para a incipiente formação da ECT:

Isto implica que as afirmações, ocasionalmente feitas por estudantes não especializados dessa matéria, de que apenas os efeitos dos custos de transação ou de barganha impedem a ação coletiva, ou a internalização de todas as externalidades, estão erradas. O que algumas vezes se fala, de forma superficial, que o teorema de Coase é extremamente valioso em muitos contextos e analisa os custos de transação em muitas situações, traz também grandes contribuições para o entendimento. Mas eles não são aplicáveis suficientemente para grupos latentes ou grandes que se beneficiariam de provisão de um bem coletivo. Eles (os estudantes) têm feito alguma confusão quando aplicam os conceitos nessa situação. (p. 15).

² Williamson cita Mancur Olson na sua literatura, podendo dizer que o segundo é um precursor da teoria da economia dos custos de transação.

Enquanto Olson (1971) afirma, textualmente, que os custos de transação não são a única e nem a mais importante explicação do insucesso da ação coletiva, em especial nos grandes grupos, Sandler (1995) afirma que, se os grupos grandes têm a probabilidade de serem grupos latentes, cria-se uma relação direta entre custos de transação e de organização com o tamanho do grupo.

Custos de transação são associados ao modo ou aos meios de alocação (isto é, no mercado ou em clubes). Assim, os custos de organização dos grupos estão inclusos nos custos de comunicação entre os membros. Informações e imposições são parte dos custos de transação. Conforme o grupo cresce, os custos de transação associados à formação inicial crescem e impedem a nova formação. (SANDLER, 1995, p. 48)

O autor afirma que, atualmente, não há tentativas de integrar os custos de transação com o tamanho do grupo na análise das ações coletivas. Essa abordagem pode ser apoiada pela hipótese de Olson (1971) de que o tamanho do grupo inibe a sua formação. Ao introduzir os custos de transação, é possível investigar por que grupos de ação coletiva com frequência provêm múltiplos bens coletivos.

Os pontos de contato entre ação coletiva e ECT são tratadas por Figueiredo e Tiller (1999). O texto utiliza ambas as teorias para explicar as formas organizacionais que as empresas utilizam para atuar, fazendo lobby junto à *Federal Communications Commission* dos EUA. A conclusão final é de que a ação coletiva explica como os grupos emergem, mas, uma vez estes constituídos, a ECT contribui com a abordagem dos custos de transação para explicar a forma organizacional mais eficiente na execução do lobby. Os autores mostram que aquelas formas organizacionais, que obtiveram melhores resultados para suas empresas, fizeram-no porque economizaram nos custos de transação. Das conclusões dos autores, depreende-se que a ECT não explica a estratégia, mas sim a forma organizacional mais eficiente.

A lógica da ação coletiva, por sua vez, não embute nas raízes de seus argumentos um problema transacional, porque lida com características de bens e não das transações. O problema do carona, da baixa apropriabilidade dos resultados e da divisão de interesses, que

são o cerne da ação coletiva, são atributos relacionados ao bem coletivo produzido e não à transação.

Para Nassar (2001), embora a ECT seja uma teoria que explique a existência e os limites da firma, que surge para minimizar custos de transação, essa explicação não é extensível para o surgimento das ações coletivas. Associações de interesses surgem para prover bens coletivos, independentemente do valor dos custos transacionais da provisão destes para as empresas.

Uma vez determinada a necessidade do bem e constatado que ele só será provido por uma ação coletiva, os custos transacionais passam a fazer diferença. Assim, a ECT não ajuda a entender o surgimento, mas tem poder explicativo na determinação da forma organizacional mais eficiente.

Quando o bem coletivo passa a ser produzido por uma associação de interesse real, com escritório sede, com estrutura organizacional geradora de custos para as empresas, está se admitindo, em outras palavras, que a transação associada à produção do bem é governada, de forma hierárquica, por uma entidade de classe. Assim, dada uma demanda por bens coletivos, a ECT explicará qual a mais eficiente forma organizacional coletiva de provê-lo.

A relação entre a Teoria da Ação Coletiva e a Teoria dos Custos de Transação apresentam importantes constatações para o presente trabalho. No entanto, algumas questões, principalmente relacionadas às formas de estruturação, ainda permanecem obscuras: 1) Quais são as razões para se cooperar?; 2) Se a cooperação é tão vantajosa, por que todas as organizações não cooperam?; 3) Quais são as razões para se não cooperar? Definido o escopo do trabalho (redes horizontais), o qual irá retratar as formas de estruturação em relacionamentos interorganizacionais, buscam-se, agora, respostas às questões levantadas.

2.2 Razões para Cooperar em Redes Horizontais

Existem várias razões para as empresas cooperarem em redes horizontais. Essas razões refletem as diferenças de objetivos estratégicos, posições de mercado, ações atuais e possíveis das outras empresas e o status corrente da própria empresa (KASA, 1999). De acordo com a teoria da dependência de recursos, a principal razão para as empresas cooperarem em redes é a busca pelos recursos valiosos que ela não possui. Além disso, se a empresa domina esses recursos, atualmente, pode ser relevante compartilhá-los quando dentro de uma rede (DOWLING *et al.*, 1996).

A questão básica para muitas empresas com carência de alguns recursos essenciais é fazer a escolha entre desenvolver a necessidade tecnológica dentro da empresa, ou adquiri-la fora. A tarefa, aqui, é minimizar o custo da atividade. Se a atividade pode ser feita na empresa, o custo pode ser chamado de custo interno (CI). Se a empresa comprar de fora, o custo poderá ser chamado de custo externo (CE). Esse custo será composto pelo preço das despesas do fornecedor (DF) e os custos de transação (CT). O custo total externo deverá ser $DF + CT$. Assim, a atividade poderá ser realizada dentro da empresa, quando $DF + CT > CI$. Isso caracteriza os custos de transação: se existe alguma empresa em uma rede que sabe fazer uma atividade específica com menor custo (DF) do que a outra empresa faz, então a questão de custos de transação torna-se central para a empresa. Se a empresa acreditar que os custos de transação poderão ser menores o bastante e sobre condições não-hierárquicas, elas se unirão em redes.

Por meio desta perspectiva, a literatura tem produzido expressivas listas de razões pelas quais as organizações ingressam em redes. Essas razões incluem também as “redes de conhecimento”, quando o objetivo é aprender e adquirir cada qual outros produtos, conhecimentos e competências (LEI e SLOCUM, 1992), e “redes de negócio”, quando a intenção é maximizar a utilização de recursos complementares (HARRIGAN, 1985). Em termos estratégicos, a escolha de uma empresa consiste em aceitar a dicotomia entre utilizar recursos e capacidades existentes ou explorar novas oportunidades (MARCH, 1991). A utilização é interessante para o aumento de produtividade e de eficiência do emprego de

capital e dos ativos. Isso se faz através da padronização, da sistemática redução dos custos, do aperfeiçoamento das tecnologias existentes e, do desenvolvimento de habilidades e capacidades organizacionais (KOZA e LEWIN, 1998). A exploração dos conhecimentos, por outro lado, é associada à descoberta de novas oportunidades para a criação de retornos elevados, criação de novas capacidades e investimentos em empresas com capacidade de absorção.

Segundo Nielsen (2001), embora o modelo conceitual faça uma clara distinção entre as duas dicotomias, na prática verifica-se um *continuum* de escolhas entre os dois extremos. A Figura 2 retrata esse *continuum*.

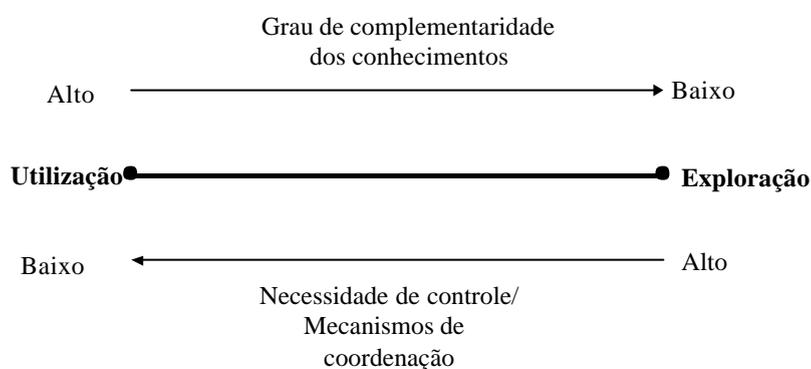


Figura 2 - *Continuum* de Escolhas Estratégicas

Fonte: MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organizational Science**, vol. 2, p. 80, 1991.

A Figura 2 expressa a dicotomia entre utilização e exploração de recursos e como ela se relaciona com o grau de complexidade de conhecimento e da necessidade de mecanismos de controle, com vistas a reduzir a incerteza. Conforme indicado na Figura 2, com altos graus de complementaridade de conhecimentos, é mais provável que o resultado advenha do extremo de utilização do que do extremo de exploração. Enquanto a cooperação move em direção ao *continuum* de exploração, o grau de incerteza aumenta, fazendo-se necessária à utilização de mecanismos de controle.

Lorange e Roos (1992) desenvolveram um arcabouço que integra as motivações dos indivíduos a participarem de redes de cooperação. Eles propuseram um perfil contendo uma abordagem com quatro categorias genéricas de cooperação. O primeiro estágio desse modelo

é apresentado na Figura 3. As duas dimensões da matriz refletem duas questões chaves. Primeiramente, a proposta de cooperação é separada da atividade central da empresa ou ela é vista como periférica? Segundo, qual é a posição relativa da empresa no mercado em que ela está inserida? A empresa, provavelmente, aproxima-se da cooperação de forma diferente, se ela é líder com amplo *market share* ou se ela tem somente uma posição marginal de mercado.

		Posição de Mercado	
		Líder	Seguidora
Importância da Atividade	Central	Defender	Alcançar
	Periférica	Permanecer	Reestruturar

Figura 3. Motivos para a Formação de Redes de Cooperação

Fonte: LORANGE, P., ROOS, J. **Strategic alliances: formulation, implementation and evolution**. Oxford: Blackwell, 1992.

O motivo típico do quadrante 1, como o próprio nome diz, é defensivo. O objetivo da empresa que ingressa numa rede é obter melhor acesso aos mercados e/ou tecnologia e conseguir melhor exploração de seus recursos chaves. Esse tipo de rede é, na maioria das vezes, feito por setores avançados tecnologicamente e/ou que possuem rápido ciclo de vida dos produtos. Na situação de “alcançar”, as empresas estão perdendo competitividade em suas competências essenciais e percebem que podem rapidamente conquistá-las através das redes. Nesses casos, as empresas acreditam que elas realmente podem aprender alguma coisa com a cooperação. No caso de “permanecer”, as empresas desejam formar redes para obter a máxima eficiência dos negócios, embora ela não seja central para o escopo de operações da empresa. Nesse tipo de cooperação, as empresas podem ver algumas possibilidades futuras de

negócios que são a ênfase da cooperação. Na situação de “reestruturar”, o objetivo principal das empresas em ingressarem na rede é reestruturar o seu negócio. Essa ênfase não visa maximizar o valor do negócio, pois não corresponde a sua competência central.

Analisando o modelo de escolha estratégica proposto por March (1991) e o modelo para formação de redes de cooperação, proposto por Lorange e Roos (1992), percebem-se algumas similaridades (Figura 4). Por meio do modelo de escolha estratégica, as empresas optam pela cooperação dentro de um *continuum* delimitado pelo grau de conhecimento a ser obtido com a rede. Esse conhecimento varia desde baixos níveis de complementaridade de recursos (utilização), possibilitando reduções dos custos de transação, ganhos em escala, entre outros, até a criação (exploração/inação) de novos conhecimentos. Já a matriz de formação de redes de cooperação demonstra a posição e os objetivos do ator antes de ingressar na rede. Desta forma, os posicionamentos e os objetivos enfocados pela matriz reforçam uma nova noção de *continuum*. Por exemplo, no quadrante 1 (situação “defender”), a empresa é líder de mercado e objetiva criar novos conhecimentos com a rede. Nesse instante, o quadrante 1 enquadra-se próximo ao extremo de exploração proposto por March (1991). Em outras palavras, é de se esperar que empresas líderes de mercado busquem ingressar em redes de cooperação, com a intenção de desenvolver novos recursos-chaves, fortalecendo, assim, suas competências essenciais. Os três outros quadrantes propostos pela matriz também podem ser demonstrados no modelo de escolhas estratégicas, conforme exposto na Figura 4, a seguir.

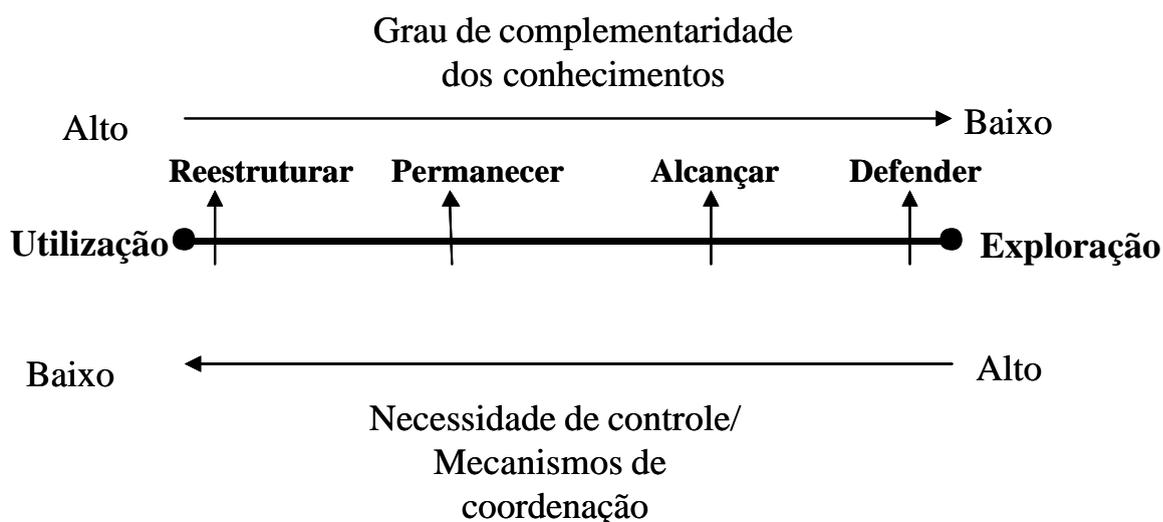


Figura 4. Posturas Estratégicas das Empresas que se Estruturam em Redes de Cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de March (1991) e Lorange e Ross (1992).

Halpert (1982) notou que, enquanto algumas organizações coordenam suas atividades para sobreviver, existem dois tipos de variáveis que fornecem incentivos para elas: variáveis interpretativas e variáveis contextuais. As variáveis interpretativas envolvem as atitudes, os valores e as percepções das pessoas envolvidas. Por outro lado, as variáveis contextuais consideram fatores, como: o tamanho, a tecnologia, a complexidade, o grau de padronização, a economia e os recursos. Dentro desses dois conjuntos de variáveis, existem cinco tipos de incentivos: disposição anterior para a cooperação, interesse financeiro, nível de serviço, poder e autonomia e número e diversidade de membros na cooperação.

A disposição *a priori* ou a confiança na cooperação é uma variável interpretativa que incentiva positivamente a formação de redes (KASA 1999; PODOLNY E PAGE, 1998). Gulati (1997) argumenta que as organizações são orientadas a entrarem em redes pelas suas críticas interdependências estratégicas.

O incentivo financeiro e outros recursos adquiridos e distribuídos dizem respeito a variáveis contextuais. As organizações, cooperando, podem ter reduções de custos, economias de escala ou receber fundos externos (POWERS, 2001). O nível de serviço diz respeito a

variáveis contextuais, envolvendo tecnologia e padronização. Pode, também, encorajar as organizações a participarem das redes de cooperação. Weiss (1987) considerou que uma esmagadora maioria (73%) das organizações ingressaram na cooperação, porque elas acreditavam que os atores poderiam ajudá-la a promover melhores serviços.

As organizações também podem ser incentivadas a cooperar por julgarem os parceiros potenciais, como parceiros corretos, aumentando, assim, a probabilidade de colaboração (STUART, 1998). Adicionalmente, McCaffrey, Faerman e Hart (1995) constataram que o número correto e a diversidade de membros podem criar uma percepção maior para a cooperação.

Dessa forma, uma vez que as empresas demonstrem umas às outras que poderão se beneficiar da cooperação, as redes serão formadas. Por consequência disso, a parceria aumenta a tendência da cooperação, em detrimento da competição para objetivos determinados.

2.3 O Problema da Cooperação: Por que não Cooperar?

Apesar de todas as razões, relatadas acima, sobre as motivações para as organizações ingressarem em processos cooperativos, cresce o interesse pelo entendimento das falhas da cooperação. A estruturação em redes é um processo extremamente complexo, pois lida com organizações juridicamente independentes, economicamente interdependentes e, em muitos casos, indistintas para o consumidor (por exemplo: redes de varejo).

A cooperação sempre deve ser examinada como uma alternativa para a execução de um projeto internamente. Em muitos casos, se a empresa tem recursos suficientes para comprometer-se em um projeto, sem formar uma rede de cooperação, incluindo a capacidade para assumir o risco associado, é mais factível que o projeto seja feito por integração vertical

(WALKER, 2000). Isso se deve ao problema da governança. A literatura relata que sem um instrumento de governança, o mercado, em sociedades complexas, em particular, em escala mundial, não é viável (MESSNER E MEYER-STAMER, 2000).

No âmbito das redes horizontais, as parcerias organizacionais não são uma exceção. Junto a redes fortes e funcionais, conforme relatado no tópico anterior, existe, também, a possibilidade de se descreverem formas de as redes falharem, contribuindo, assim, em motivos para não cooperar. Tendo em vista que o paradigma vigente retrata a cooperação em rede como a melhor (“única”) maneira de as organizações obterem vantagens competitivas sustentáveis, poucos estudos ousam discernir sobre as falhas provenientes desse processo. Alguns autores, como Messner e Meyer-Stamer (2000), Walker (2000), Powers (2001) e Miles e Snow (1992), avançaram seus estudos, explorando as principais falhas da cooperação.

O primeiro problema da cooperação é, muitas vezes, visto com descaso. O problema de negociar a coordenação em rede produz um alto número de atores envolvidos e um aumento das suas opções de ações. Se a demanda proibir o processamento de informação e o estabelecimento de conflitos, a potencialidade da rede pode ser afetada. Em vista disso, os objetivos tornam-se limitados, sendo negociados através de medidas de barganha (POWERS, 2001).

Na Figura 5, ressalta-se que o tempo das decisões é outro problema típico de sistemas de redes. Exercer a participação de todos, por si só, não é algo prejudicial. No entanto, na maioria dos sistemas de decisão em redes, pode-se observar a tendência de concentrar as decisões nos membros efetivos. Nas redes, os atores não são forçados a dividir suas competitividades no sistema e, portanto, não estão sujeitos a pressões para gerar, rapidamente, decisões que encontrem a aprovação de atores externos. Os atores que trabalham em redes buscam encontrar soluções para os problemas de seus interesses diretamente. Dessa forma, Messner e Meyer-Stamer (2000) relatam três tipos de problemas. Primeiro, as situações são concebíveis de forma calculada, por um curto espaço de tempo, enquanto que a implementação dos sistemas demanda tempo maior. Segundo, os atores em rede podem estar interessados na estabilidade temporal, barganhando estruturas específicas que devem ser

Dimensão do Problema	Falhas Potenciais das Redes
1 – Problema do Número de Atores	
O número de atores envolvidos na rede pode ser amplo.	O aumento do número de atores aumenta o risco de posições de veto que podem paralisar a rede.
2. Problema do Tempo de Decisão	
As redes são criadas com o desafio de estabelecer interesse de longo prazo contra interesses de curto prazo. Mecanismos: a) Evitar conflitos; b) Cooperação; c) Desenvolvimento de coesão social.	Esses mecanismos podem contribuir para: conservar e estruturar tendências conservadoras, ajustado no menor denominador comum e conservadorismo coletivo.
3. Problema da Consolidação Institucional	
A consolidação institucional das redes é uma condição para o seu funcionamento, pois gera: • Estabilidade dos relacionamentos cooperativos pelo desenvolvimento de identidades comuns; • Transformação de vínculos fracos em vínculos fortes.	Esses mecanismos podem resultar em: a) Impedimento lógico do compromisso em rede; b) Bloqueio cognitivo, social e político; c) Ações <i>path-dependent</i> ; d) Consolidação interna, atitudes de hostilidade ou indiferença <i>vis-à-vis</i> ambiente de rede: tendência para, conscientemente, externalizar custos.
4. Problema da Coordenação	
As redes têm a possibilidade importante, em muitos campos políticos, de trabalhar a coordenação horizontal entre um amplo número de atores interdependentes.	O problema da coordenação é o fato da dificuldade de encontrar o ótimo e uma compreensão comum dos atores com os critérios de distribuição de ganhos e perdas dizer respeito às opções de soluções, fazendo necessária uma condição para prevenir o bloqueio de barganhas.
5. Dilema da Barganha	
O desenvolvimento de confiança baseada nos relacionamentos entre os atores da rede é a condição para o funcionamento do sistema.	Dilema: A confiança baseada no relacionamento entre atores da rede são condições para o sucesso da coordenação, mas, algumas vezes, especialmente atores leais podem, facilmente, ser trapaceados em processo de barganha estrategicamente orientado pelo modelo de barganha, promovendo o sucesso a curto prazo, mas minando a confiança.
6. Problema do Poder	
Nas redes, a governança dos recursos é distribuída por um grande número de atores. Assim, não são claramente identificados centros de poder.	Em redes, também, existem relacionamentos assimétricos entre atores que possuem recursos de vários significados estratégicos. Redes não são, <i>a priori</i> , democráticas e sem hierarquia. O poder nas redes e entre redes e seu ambiente pode levar os atores a não terem como aprender.
7. Tensões entre Conflito e Cooperação	
A cooperação em redes permite acumular busca direta de objetivos e processos de aprendizagem da parte dos atores envolvidos.	As seguintes aplicações do relacionamento entre conflito e cooperação: • Orientar harmonia, exageradamente, pode ameaçar o esforço para a inovação; • Conflitos são potenciais forças produtivas..

Figura 5 - Os Principais Problemas Provenientes da Cooperação em Redes

Fonte: 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, p. 24, 2000.

criadas. Terceiro, uma vez que a rede está consolidada, o alto nível de coesão social pode, assim, atingir soluções favoráveis que correspondem a um conservadorismo coletivo.

A recíproca dependência dos atores envolvidos em rede sobre os recursos governantes de outros implica uma tendência através de um *continuum* de relacionamento entre os atores, minimizando, assim, a consolidação institucional da rede. A pressão para consolidar a rede acha compromissos maiores em relação à confiança dos recursos governantes de outros atores da rede e da duração do relacionamento cooperativo, que envolve a especificação dos custos de transação. A acumulação dos custos para sair torna pouco atraente o abandono da rede de cooperação (MILES e SNOW, 1992).

Um dos principais problemas em um processo de cooperação refere-se à coordenação (WALKER, 2000). A aplicação da coordenação por medida de barganha, em contextos de redes, resulta numa série de problemas. Soluções que maximizam a agregação do bem-estar são sistematicamente ignoradas, embora elas não provoquem, em cada ator da rede, um aperfeiçoamento sob o *status quo*.

A coordenação em rede e a maximização da utilidade de agregação tornam-se regra somente quando os atores são capazes de alcançar acordos na distribuição de seus custos e ganhos. A condição para isso é ter comunicação aberta, confiança e barganha para encontrar soluções para os problemas. Assim, o seguinte dilema da barganha emerge: de um lado, o sucesso da coordenação é proveniente da base de confiança e da orientação cooperativa das partes envolvidas. Por outro lado, o curso da negociação e a determinação da solução acarretam conflitos sobre a distribuição dos custos e ganhos, tanto quanto sob a legitimidade dos critérios. Dada a impossibilidade para alcançar resultados sem um estilo cooperativo de barganha, por parte dos atores envolvidos, é provável que o processo de negociação acarrete estratégias de ação, manipulação de informações e ameaças (MESSNER E MEYER-STAMER, 2000).

Um fato característico das redes é a interdependência. Isso significa que a clássica definição de poder exposta por Max Weber, que é essencialmente baseada na identificação do poder central, raramente pode ser aplicada nos estudos das redes. A imposição de poder é difícil em uma rede caracterizada por estruturas de dependências recíprocas. Entretanto, as

opções de ações dos atores são mais amplas (POWERS, 2001). Isso ocasiona o fato de alguns atores possuírem mais poder do que outros.

Se uma rede está consolidada, ela pode desenvolver uma cultura de cooperação, consenso e coerência de propósitos. Cooperação é um conceito chave da teoria de rede. Ela integra a rede e contrapõe-se às forças de desintegração, à fragmentação e à cultura de separação (WALKER, 2000 e POWERS, 2001). No entanto, Dubiel (1992) argumenta que, nas sociedades democráticas, o conflito é um fator essencial de socialização e um eminente mecanismo para gerar coerência e integração. Assim, dado um contexto de cooperação e harmonia nas tomadas de decisões e na resolução de problemas, típico do sistema de redes, isso pode atrapalhar a criação de novas inovações. Como se pode notar pela Figura 5, todos os problemas apresentados vinculados às redes, referem-se ao processo de estruturação das mesmas. Esse é um fator crítico de sucesso do sistema.

Para Gaski (1984), o conceito de conflito é definido como uma forma de interação entre indivíduos, grupos organizacionais e a coletividade, que implica choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos. Entre os estudiosos organizacionais, relacionados aos conflitos interorganizacionais, Stern e El-Ansary (1977, p. 283) observam que o “conflito surge quando há uma situação em que uma empresa percebe que a outra empresa está impedindo a realização de seus objetivos”. Assim, os conflitos nas relações interorganizacionais tornam-se presentes quando um componente (empresa) percebe no comportamento do outro componente, um impedimento à realização dos seus objetivos organizacionais (CHILD, 1999).

De acordo com Eliashberg e Michie (1984), a conceitualização do conflito nas redes é de vital importância, porque o conflito não pode ser considerado apenas como um fator disfuncional da eficiência organizacional. Assim, conforme já dizia Follett, os conflitos podem beneficiar toda a performance da rede quando: a) moderados níveis de conflitos não são considerados custos para os membros da rede; b) visões diferentes produzem idéias de melhor qualidade; c) uma agressiva situação não se torna irracional ou destrutiva. Se o conflito restringe ou impede a efetiva performance organizacional, isto é prejudicial e a rede, eventualmente, pode extinguir-se. Pondy (1997), analisando os fatores determinantes de fracasso e sucesso de empresas franqueadoras nos Estados Unidos, no período de 1983-1993, concluiu que o não compartilhamento de informações do franqueador e franqueado pode gerar

conflitos e minar as chances de sobrevivência do sistema *franchising* (processo contínuo de tomada de decisão).

Para Child (1993), o tópico de conflito na administração tem atraído a atenção de pesquisadores de diversas áreas. Entretanto, pouco esforço tem sido feito para se alinhar os conceitos dessas áreas e desenvolver um compreensivo modelo de mensuração de conflitos.

Para Child e Faulkner (1998) e Pasquino apud Gaski (1984), os diversos tipos de conflitos apresentam algumas características objetivas comuns: a dimensão, entendida pelo número de participantes do conflito; a intensidade, avaliada pelo grau de envolvimento dos indivíduos; e os objetivos, que podem envolver mudanças no sistema ou do sistema.

Diversos trabalhos empíricos sobre aliança têm consideravelmente assumido o exercício do poder como um dos fatores causais para os conflitos interorganizacionais (ver Follett sobre poder-com). Uma das mais proeminentes pesquisas que ressaltam a influência do poder nas alianças foi a desenvolvida por Stern e El-Ansary (1977). Eles tentaram especificar os fatores determinantes do poder. Esse estudo foi de excepcional importância, ainda que considerando a ausência de resultados significativos. O estudo falhou por não conseguir identificar o relacionamento entre o poder e o conflito em determinada amostra. Atribuindo os resultados inconclusivos à falta de clareza do poder estruturado em uma particular amostra da aliança, Stern e El-Ansary (1977) proporcionaram uma direção, em termos de hipóteses e medidas, na qual futuras pesquisas prosseguiram.

Notando as queixas de Stern e El-Ansary (1977) sobre as peculiaridades de sua amostra, Hunt e Nevin (1974) investigaram uma aliança com maior definição e estrutura de poder - o sistema *franchising*. Eles observaram que o poder do franqueador pode ser função de sua fonte de poder acessível, ou seja, poder legitimado pelo contrato. Eles relataram que a satisfação com a aliança é maior quando a fonte de poder não é coercitiva³, conforme já apontava Follett, em seus trabalhos. Esse estudo foi reaplicado por Lusch e Brown (1982) em alianças automotivas. Eles concluíram que a fonte de poder não-coercitiva pode ser

³ Com o intuito de melhor expor o que é poder não-coercitivo, explica-se, a seguir, a fonte de poder coercitiva, devendo esta ser interpretada como inversa à fonte de poder não-coercitivo. Segundo GIDSON, James L., **Organizações**: comportamento, estrutura, processo. São Paulo: Atlas, 1981, fonte de poder coercitivo é a influência exercida por um membro sobre os outros baseada no temor. O subordinado ou a agência franqueada, no caso específico, percebe que o não-cumprimento dos desejos do superior (franqueador) leva à punição.

inversamente relacionada com a satisfação, mas é reconhecido que este resultado poderia ter sido causado por problemas com suas medidas de atribuição do poder.

Outras pesquisas relatam os conflitos em alianças com outras variáveis. Rosenberg e Stern (1971) relataram que, quando um membro da aliança está insatisfeito com a performance do outro, o nível de conflito entre eles é alto, referindo-se à insatisfação dos distribuidores e comerciantes com os comerciantes e fabricantes, respectivamente. Embora baseados em medidas de associação, os autores postularam a causa do papel dos conflitos. Suas principais contribuições, entretanto, referem-se ao progresso feito em direção à operacionalização dos conflitos em alianças.

Lusch (1976) produziu evidência de que, em alguns casos, os conflitos nas alianças tendem a reduzir a performance operacional das organizações, medida como retorno aos proprietários e *turnover* dos proprietários. Entretanto, Assel (1968), em um estudo exploratório, observou que conflitos podem ter um efeito saudável na satisfação das empresas e na performance da aliança, ou seja, há conflito construtivo.

Anteriormente, Dwyer (1975) relatou os resultados de suas experiências, mostrando que a satisfação de uma empresa está fortemente correlacionada com sua percepção da parceria cooperativa no canal. Se a cooperação é aceita, passa a ser recíproco o conflito; eles podem estar construindo uma evidência futura da existência de uma relação inversa entre conflito e satisfação (conflito construtivo). Dwyer (1975), em outro achado, diz que o membro satisfeito da aliança (membro A) é positivamente relacionado com: a) percepção do próprio controle através de várias decisões e b) a percepção do membro B em relação à base de poder de A. Seus estudos dão sustentação à proposição de que a invalidade do poder é a chave para a satisfação dos membros do canal (poder-com). Finalmente, reorganizando uma comum relação entre cooperação e fonte não-coercitiva de poder, ele conclui que a relação entre o uso de semelhantes fontes de poder e a satisfação de um objeto membro do canal pode, da mesma forma, ser interpretada como uma indicação positiva, desde que cooperação e satisfação estejam positivamente correlacionadas.

Dois outros estudos apontaram importantes aspectos do conflito nas alianças. Roering (1977), em um experimento, encontrou que a dependência está diretamente relacionada com o grau de negociação e inversamente relacionada com o comportamento competitivo de

negociação (Dilema da barganha). Reve e Stern (1979) relataram que a percepção da influência da empresa A sobre a empresa B reduz a incerteza e proporciona uma importante informação para a empresa justificar uma quantidade significativa de trabalhos de coordenação da aliança (autoridade e lei da situação).

Em resumo, uma idéia intrínseca, em todos os estudos relacionados à administração dos conflitos nas alianças, sugere que os conflitos são causados por objetivos organizacionais não alcançados por um membro da aliança. Esta noção implica que a busca dos objetivos organizacionais de um membro é o fator determinante do nível de conflitos interorganizacionais (ELIASHBERG e MICHIE, 1984). A ameaça à obtenção dos objetivos organizacionais, por um membro, é também exposta por Reve e Stern (1979). De acordo com esta visão, a aliança, em geral, e o sistema de redes, em particular, é uma super-organização, ou seja, um sistema hierárquico, desenhado para realizar um conjunto de objetivos através da diferenciação funcional (especialização) e da interdependência entre os membros. Figueiredo e Zambom (1998, p. 30), referindo-se às organizações complexas atuais, enfatizam que um bom conhecimento de suas “partes isoladas se mostra insuficiente para proceder o seu gerenciamento eficientemente, as inter-relações e as interdependências entre os componentes do sistema tornam-se progressivamente, como o passar do tempo, mais importantes que os componentes em si mesmos”. Nesse sentido, para que se consiga uma administração efetiva da rede, é vital, para as empresas, que seus objetivos organizacionais estejam coerentes.

2.3.1 Formas de se Analisar e Superar os Problemas em Redes Interorganizacionais

Diversas pesquisas em ciências do comportamento, marketing e matemática moderna aproximaram-se para resolver situações de conflitos organizacionais. Nesse estudo, adotar-se-á o ponto de vista do conflito da rede, no que tange ao alcance dos seus objetivos

organizacionais dos seus membros (conforme objeto de tese do presente autor). Pondy (1997) e Thomas (1976) delinearão um modelo com quatro estágios de evolução do conflito: frustração, conceitualização, comportamento e resultado. Este modelo enfatiza o processo, através do qual os indivíduos conceitualizam o conflito, tendo com influência principal o seu comportamento. Uma de suas maiores sugestões é que o modelo de pesquisa do conflito na rede refere-se à possibilidade de os conflitos serem percebidos de maneira distinta pelos membros nela inseridos.

A conceitualização do estágio de conflito proposta por Thomas (1976) foi aplicada por Louis (1977). Os resultados demonstraram que a empresa A pode não diferir somente em relação às percepções dos conflitos, mas também em relação às suas origens. Essas origens podem ser tanto objetivas, quanto subjetivas.

Essas implicações são significativas para as pesquisas em teorias organizacionais. Logicamente, para compreender e administrar os conflitos em redes é necessário, primeiro, a identificação dos fatores determinantes dos conflitos e suas origens, que podem ter papéis similares em seu relacionamento, com percepções individualizadas dos níveis de conflitos (ELIASHBERG e MICHIE, 1984). A frequência com que esta noção de partes de objetivos aparece na literatura sugere que os objetivos podem ser determinados.

O conjunto de objetivos organizacionais nas redes pode introduzir dois atributos, que não são necessariamente origens interdependentes de conflitos: incompatibilidade de objetivos e diferentes percepções dos objetivos (LOUIS, 1977). Nesse estudo, a incompatibilidade de objetivos é definida pelo grau em que específicos objetivos (filosofia de negócio) são incompatíveis entre as empresas e, portanto, são intangíveis os resultados das decisões tomadas pelas outras empresas. Isto é relatado por diferenças interpessoais. A incompatibilidade de objetivos poderá ser determinada pela probabilidade de existência de conflito, porque incompatibilidade tende a promover decisões incongruentes. Neste estudo, percepções diferentes são consideradas como discrepâncias, em que uma parte manifesta intenção e posição nos objetivos correntes e a outra parte percebe e interpreta estas posições. Diferentemente de outras formas de abordagens sugeridas pelos pesquisadores de alianças (HUNT e NEVIN, 1984; DANT e SCHUL, 1992), que aparecem para focar as diferentes variáveis ambientais, neste trabalho, examinam-se as diferenças entre as variáveis presentes em cada empresa da rede. Esses resultados têm dado muita atenção para o crescimento da

teoria dos jogos, no desenvolvimento de “incentivos compatíveis”. (ELIASHBERG e MICHIE, 1984). Isolar as duas origens de conflitos nas pesquisas em redes é importante para o desenvolvimento de uma apropriada estratégia de resolução de conflitos.

O relacionamento entre conflito percebido e objetivos incompatíveis das redes tem sido pouco explorado em sua abordagem empírica. Grande parte dos trabalhos dá ênfase à análise das fontes de poder na aliança (LUSCH, 1976). Entretanto, alguns trabalhos teóricos têm sido apontados para compreender esse relacionamento. Primeiro, alguns estudos não têm considerado os dois construtos de conflito, mas, em vez disto, empregam a origem dos conflitos como um instrumento para operacionalizá-lo (ROSENBERG e STERN, 1971). Segundo, nos estudos em que a percepção dos objetivos e a incompatibilidade de objetivos têm sido consideradas, as medidas de mensuração utilizadas podem ser consideradas como simplistas e até grosseiras. Além disso, poucas tentativas têm sido feitas para examinar cuidadosamente e para especificar a natureza e os tipos de objetivos que podem estar presentes nas redes, ou seus papéis em relação à percepção dos indivíduos e níveis de conflitos. Terceiro, poucas pesquisas têm evoluído para a efetiva operacionalização e mensuração da incompatibilidade de objetivos e seu nível de percepção em comparação com algumas atuais medidas. Esta distinção pode ser importante também no desenvolvimento de uma apropriada estratégia de resolução de conflitos.

De acordo com Cadotte e Stern, *apud* Eliashberg e Michie (1984), dois componentes podem ser avaliados, de forma que a extensão com que cada objetivo é incompatível é julgada por cada uma das partes envolvidas, relativa à importância desses objetivos. Esses dois componentes são propostos para serem combinados linearmente, com o intuito de proporcionar uma classificação geral dos objetivos incompatíveis. A maior vantagem desta medida é que ela considera cada objetivo separadamente e claramente e, assim, pode proporcionar um passo em direção ao desenvolvimento de uma taxonomia de relevância dos objetivos das empresas pertencentes às redes.

Na seção a seguir, será discutido o processo de formação das redes, bem como referendada a sua dinâmica. O intuito, aqui, consiste em analisar as principais nuances envolvidas, expondo alternativas de estruturação.

2.4 A Formação de Redes Horizontais

Em uma revisão teórica sobre as principais razões para a formação de *joint ventures*, Kogut (1988) encontrou três motivações principais, que podem ser desdobradas ao ambiente de 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.

Para Kasa (1999), o que tem se tornado claro é que, em redes, busca-se a interação entre os atores com interesses comuns e divergentes. Isto se torna, em muitos casos, impossível para se encontrar resultado coletivo único, de base de troca orientada e racionalmente individual. A interação típica de redes é a barganha. Mayntz (1993) apontou o significado de regras específicas para o funcionamento de barganhas em redes. A observação das regras com o elemento consolidado não é um fator específico para a estruturação em rede, desde que, tanto o mercado, quanto a organização hierárquica, também necessitam de regras para o seu funcionamento. O que é essencial é o substantivo conteúdo que as regras necessitam para governar a lógica de compromisso e barganha nas redes. Mayntz (1993) especificou quatro regras centrais das redes:

1. Justa distribuição de custos e benefícios entre os atores;
2. Reciprocidade;
3. Restrição de liberdade de ação própria;
4. Respeito à legitimidade de interesses dos outros atores.

Essas regras constituem-se numa função social lógica das redes e são sumarizadas na Figura 6:

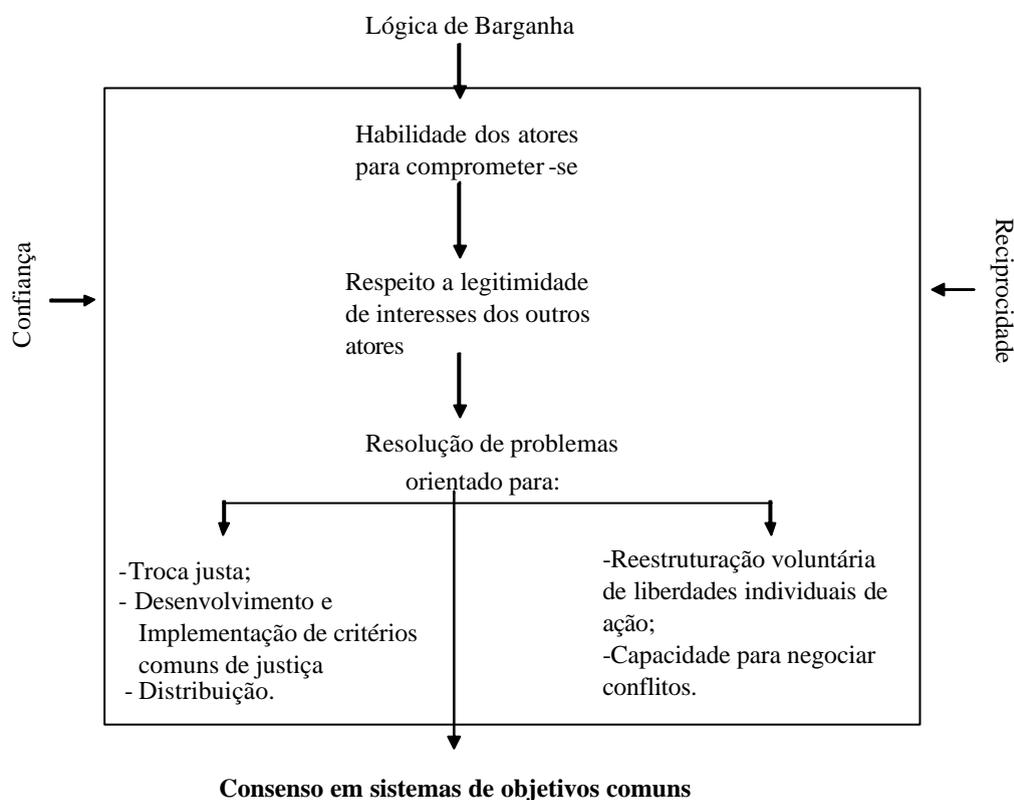


Figura 6. A Função Lógica das Redes

Fonte: Adaptado de MAYNTZ, R. Modernization and the Logic of Interorganizational Networks, In: CHILD, J., CROZIER, M., MAYNTZ R. et al., **Societal change between market and organization**, Aldershot: Avebury, p.12, 1993.

Como se pode observar, a confiança e a reciprocidade são condições essenciais ao processo de formação de redes. Sinteticamente, a confiança é um estado que envolve expectativas positivas sobre os motivos que um pessoa tem para com outra, em situações que acarretam risco (BOOM e HOMES *apud* LEWICKI e BUNKER, 1996). Ela é, portanto, inseparável de seu contexto de incertezas objetivas ou percebidas.

A confiança é exercida por pessoas. São as pessoas que confiam em algo ou em alguém. A confiança, entretanto, constitui-se não só em atitudes e expectativas das pessoas

em relação às outras, mas também das pessoas com as instituições e organizações (KRAMER, 1999; GRANOVETTER, 1985). Lewicki e Bunker (1996) e Sheppard e Tuchinsky (1996) distinguem três formas em que a confiança se manifesta em etapas evolutivas: a confiança calculista, a confiança cognitiva e a confiança com base na identificação, ou identificadora. A confiança calculista é constituída por meio de uma expectativa de que as ações de outros serão mais benéficas do que prejudiciais. Ela é própria de quem assume um comportamento racional, porque a avaliação sobre as recompensas, derivadas da adoção e da manutenção deste comportamento, são maiores que as punições. Esse tipo de comportamento costuma ser induzido por instrumento, como contratos legais ou memorandos de entendimento, que ditam as expectativas e as obrigações das partes no início de uma relação.

A confiança cognitiva baseia-se na capacidade de se prever o comportamento da outra parte (LEWICKI e BUNKER, 1996). Um elemento que servirá para fundamentar esse tipo de confiança seria a vivência de uma história comum (KRAMER, 1999), quando seria possível, através da interação cumulativa, desenvolver o conhecimento das respectivas qualidades pessoais. Esse conhecimento mútuo não implica, necessariamente, a comunhão de pensamentos, podendo admitir, até mesmo, características consideradas negativas de uma das partes. A confiança nos procedimentos depende de se é permitido às pessoas contribuírem ou terem voz no processo e da abertura para alguma participação na decisão final.

A confiança identificadora (normativa) é tida como a forma mais elevada de confiança. Ela baseia-se em necessidades, preferências e modelos de pensamentos comuns, fazendo com que partes não apenas conheçam e se identifiquem, mas compreendam, inclusive, o que é necessário fazer para manter a confiança da outra (SHEPPARD e TUCHINISKY, 1996). O compartilhamento de interesses, característico desta forma de confiança, facilita que o indivíduo, grupo ou empresa permita ao ator agir em seu nome. A identificação constitui uma superação da orientação racional e individualista em direção a uma orientação coletiva.

Child (1999) desenvolveu um modelo de evolução da confiança nas redes interorganizacionais (Figura 7). De acordo com os estudos de Lewicki e Bunker (1996), ele demonstra as coincidências de evolução das redes, diante dos modelos de confiança. A Figura 7 demonstra a correlação dos modelos de confiança com cada fase de desenvolvimento das redes.

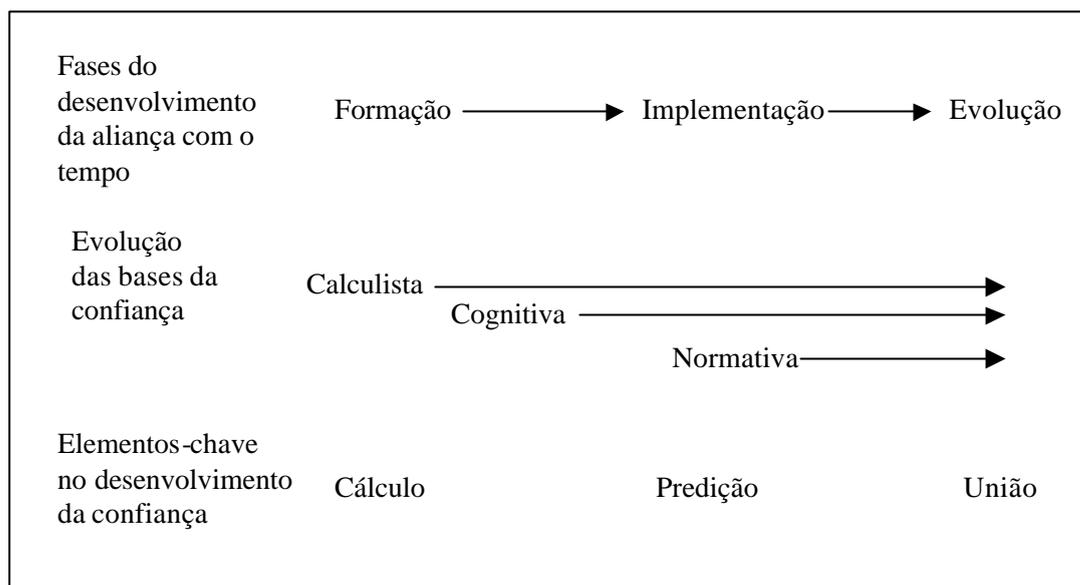


Figura 7. Fases de Desenvolvimento de uma Rede e Evolução da Confiança

Fonte: CHILD, John. Confiança e alianças internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangerias. In: RODRIGUES, Suzana Braga (org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p. 163, 1999.

A opção de se formar uma rede, a seleção dos atores potenciais e a negociação de um acordo ou contrato é baseada no cálculo de que as empresas guiam suas decisões. Diante disso, Granovetter (1994) sugere a seguinte questão: O que faz possível a formação de um grupo de empresas com estruturas sociais mais ou menos coerentes e o que determina qual o tipo de estrutura que irá resultar? A resposta dessa questão deve ser vista dentro de um prisma estratégico.

O ponto inicial está no entendimento do conceito de “imbricamento” (*embeddedness*). Esse conceito é central para a sociologia econômica. Ele é visto como a noção de que as organizações são parte de uma ampla estrutura institucional e que o contexto da ação organizacional não somente produz escolhas racionais.

Uzzi (1997) argumenta que as pesquisa sobre *embeddedness* podem ajudar a melhor compreender como as estruturas sociais afetam a vida econômica. Ele refere-se a

embeddedness como um enigma que, uma vez implícito, pode prover ferramentas para a explicação não somente de problemas organizacionais mas também de processos de mercado.

Granovetter (1985) foi o autor que despertou o interesse da comunidade científica para o tema. Ele relata que o comportamento econômico dos agentes é constrangido por estruturas sociais que são construídas através do tempo. Essas estruturas sociais são regulamentadas em modos de relações entre instituições. Uma rede social é uma das muitas possíveis formas de relações sociais em um contexto específico, que alinha atores dentro de uma extensa estrutura (ou redes de redes). A unidade relevante de análise não é, necessariamente, uma pessoa, mas pode também ser um grupo, uma organização, ou, na verdade, uma entidade social (EMIRBAYER e GOODWM, 1994).

Tendo em vista uma melhor definição para o estudo do tema, Zukin e DiMaggio (1990) classificaram os mecanismos de imbricamentos (*embeddedness*) em cognitivo, cultural, estrutural e político. Em nível individual, o imbricamento cognitivo refere à regularidade de modelos mentais que limitam o exercício de raciocínio econômico. Esse argumento sustenta a posição contra uma visão *undersocialised* e sua relação utópica da escolha puramente racional. O comportamento racional não é apenas limitado por um constrangimento cognitivo humano, mas também por comportamentos coletivos, ou por imbricamentos culturais.

A noção granovetteriana de imbricamento estrutural, como contextualização das trocas econômicas nas relações sociais, foi adotada em seu sentido original como uma das quatro categorias desenvolvidas por Zukin e DiMaggio (1990). Mais especificamente, o imbricamento estrutural é definido pela presença ou ausência de vínculos e limites das redes como um todo. Segundo Marsden (1990), o imbricamento estrutural é definido como a proporção relativa de vínculos internos e externos (número de relações existentes em relação ao número total de possíveis relações entre todos os membros da rede) e o número de relacionamento que os membros da rede têm com os não-membros. Essa visão sugere que o imbricamento estrutural aumenta quando o número de vínculos externos diminui e vice-versa.

Finalmente, Zukin e DiMaggio (1990) distinguem a forma política de imbricamento que realça a instituição (política, legal) como arcabouço de ação econômica e acentua a luta de poder que envolve os atores econômicos e institucionais. Dado que essa forma de

imbricamento foge ao escopo deste trabalho, pois ampliaria muito o tempo de execução, esse tipo de imbricamento não será explicitamente analisado, dando-se, assim, ênfase aos imbricamentos cognitivo e estrutural.

De forma particular, os imbricamentos estruturais e cognitivos influenciam o processo por meio do qual emergem e persistem as redes. O imbricamento estrutural refere-se à contextualização das trocas econômicas em modos de relações interpessoais. Interesses não econômicos são visíveis em mercados dinâmicos, como vínculo de amizade, relações sociais e de parentesco ou grupos étnicos que influenciam o comportamento de mercado. Os imbricamentos cognitivos referem à importância das rotinas organizacionais (NELSON e WINTER, 1982) e das representações sociais, como a reputação de mercado, os modelos mentais e os conceitos de controle.

A interdependência em fase de perspectivas dos custos de transação provém uma útil explicação dos fatores que influenciam a propensão das empresas a criarem relacionamento em redes (GULATI e GARGUILO, 1999). Sua dificuldade consiste em prover o desafio associado com a obtenção de informações sobre as competências, necessidades e recursos dos atores potenciais. Kasa (1999) diz que um critério para selecionar atores potenciais pode ser sumarizado em três Cs: compatibilidade, capacidade e comprometimento. Compatibilidade é a habilidade de os atores trabalharem em conjunto. Isso pode ser mensurado por fatores, como: estratégia, cultura corporativa e práticas operacionais. Capacidade é a habilidade da organização para fazer atividades independentes. Comprometimento é a disposição do ator para o trabalho em conjunto. Caso esses fatores estejam adequados à necessidade da rede, é provável que as empresas formem a rede.

2.5 Implementação das Redes Interorganizacionais

Conforme já indicado, as redes são compostas por empresas independentes, que têm seus próprios interesses, cultura e relacionamentos com instituições fora da rede. Todos esses relacionamentos têm seus próprios efeitos dentro da rede, e a forma de interação na rede é um interessante objeto de estudo (KASA, 1999). Richter (1994) enfocou o conceito de auto-organização⁴, que caracteriza as redes como unidades independentes que não são controladas por forças externas. Seus estudos objetivaram medir a auto-organização pela influência fora da rede e por seus efeitos para com ela. Assim, é impossível prever os efeitos que alguns eventos têm na rede, porque a inter-relação dentro da rede é feita por processos não-lineares. Richter (1994) ainda propôs que a implementação das redes pode ser descrita como um processo de auto-organização e o resultado delas como uma estrutura auto-organizada. As principais características da auto-organização são: a recursividade, a redundância e a autoconsciência.

A recursividade refere-se à interação entre os atores na rede. A interação não é somente estímulo-resposta-ação, mas um complexo processo de troca social que pode resultar num recurso entre as empresas. A ligação entre muitos diferentes tipos de entidades representa um importante papel no processo de criação de recursos. A redundância refere-se ao fato de um sistema auto-organizado possuir mais recursos do que necessidades. As empresas que estão cooperando, usualmente, fazem algum produto ou atividade similar. Sua contribuição para a evolução dinâmica da rede é possibilitar trocas entre si, se os incentivos estratégicos da empresa demandarem essa ação.

A terceira característica identificada por Richter (1994) é a autoconsciência. Ela mede como uma rede refere-se a si própria. Ela não é um sistema aberto, mas um sistema onde contatos entre empresas dentro da rede existem e que são diferentes com empresas fora da

⁴ A auto-organização é um processo em que a organização de um sistema aumenta espontaneamente, isto é, sem este aumento estar sendo controlado pelo ambiente ou por um sistema de outra maneira externa. A auto-organização é, basicamente, um processo da evolução em que o efeito do ambiente é mínimo, isto é em que o desenvolvimento de estruturas novas, complexas ocorre, primeiramente, através do próprio sistema (RICHTER, 1994).

rede. Um sistema autoconsciente gera sua própria reação e não é necessariamente em interações diretas com o ambiente. Embora parcialmente independentes, um sistema autoconsciente é dependente em certas condições ambientais que não estão presentes na própria rede. Essas condições podem prover recursos, mercados e outros em uma cadeia de valor que é essencial para a existência da empresa.

Na implementação das redes, também começa a se consolidar o papel das empresas centrais. Segundo Baum e Ingram (2000), as empresas centrais têm melhor acesso às informações sobre competências, necessidades e confiabilidade dos atores potenciais, tanto quanto uma melhor compreensão da existência da rede. Empresas centrais são também mais visíveis e representam maior posição que os atores. A sinalização de domínio central da rede é particularmente importante em ambientes incertos, porque isso introduz, sistematicamente, diferenças de posições entre as empresas, que podem mover-se além de seu ciclo intermediário de vínculo direto e indireto (PODOLNY, 1993). Se uma empresa está com dúvidas sobre a qualidade do outro ator fora da rede ou é incapaz de sustentar a investigação de todas as alternativas, então, cabe à empresa central munir a empresa participante de informação, fornecendo um forte indicador de qualidade de performance da empresa.

Sob condições de incerteza e ambigüidade, tomar decisões é agir conjuntamente com outras empresas para obter informações sobre suas capacidades, posições competitivas, identidades e para selecionar e evoluir suas próprias ações (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Em face da insuficiência de informações para aprender com suas próprias experiências, as empresas tomam decisões em torno das ações de seus competidores para sinalizar sobre como ela interpreta a situação. Observando competidores, as tomadas de decisões das empresas podem, potencialmente, aprender uma multiplicidade de estratégias, práticas administrativas e emprego de tecnologias através de outros sucessos organizacionais. Empresas usando esse modo de comportamento, enfrentando a incerteza, procuram aprender com a experiência dos outros, imitando suas ações visíveis (LEVITT e MARCH, 1988). Assim, as ações tomadas em outras empresas influenciam, fortemente, a ação da empresa.

Para, efetivamente, interpretar e fazer uso das informações sobre outras empresas e seu comportamento, a tomada de decisões das empresas deve construir uma visão de mundo – um modelo mental – que reduz a ambigüidade de mercado e gera formas de se avaliar as informações do ambiente (PORAC e ROSA, 1996). Modelos mentais referem-se a tomadas

de decisões com representações cognitivas, que estruturam suas percepções de como um mercado é limitado, habilitando a interpretação das ações dos outros e da sua própria ação. Um modelo mental reflete a viabilidade de acordos entre empresas, em que as estruturas e os limites organizacionais, as táticas para competição, a cooperação e a ordem de posição das empresas são dados pelo mercado.

A convergência de modelos mentais entre empresas competidoras pela criação de benefícios comuns sobre um significado e conveniência de estruturas organizacionais, práticas, ações estratégicas e relações em redes (ZUCKER, 1977) facilita a imitação entre as empresas. Essa facilitação é dada pelo significado da informação sobre a outra empresa. As imitações interorganizacionais se dão de duas formas: baseadas na frequência e baseadas na característica.

A imitação baseada na frequência surge sob condições de incerteza em que as empresas são, muitas vezes, não privadas do valor das práticas utilizadas por outras empresas. Elas, frequentemente, fornecem mais informações do que os outros, descobrindo uma ação, ou prática de valor que aumenta sua probabilidade de adoção. Teorias neoinstitucionais, como a frequência baseada na imitação, observam que a prevalência de práticas aumenta a legitimidade das empresas (ZUCKER, 1977).

As empresas são, algumas vezes, seletivas. Entretanto, em suas imitações de outras empresas, a seleção delas serve como um modelo baseado em suas características. Essa é a imitação baseada nas características. Empresas com amplo sucesso são mais propensas à imitação, porque seu sucesso sinaliza que elas têm alguma coisa correta para conquistar recursos e para satisfazer seus componentes. A imitação de empresas com superior acesso a informações e recursos pode, também, satisfazer o desejo de legitimidade das mesmas (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

2.6 O Processo de Evolução das Redes

Depois de apresentar 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 será o processo de evolução.

Apesar de essa linha de pensamento ser abordada por outras perspectivas teóricas, optou-se por dar maior ênfase aos estudos econômicos e psicológicos, por se entender que esses campos refletem um melhor posicionamento, na área, para o estudo das redes. Neste prima, a inovação torna-se o elemento central da atividade de análise, e a necessidade de adaptação das empresas ao meio ambiente de inovatividade são hipóteses básicas do modelo. A inovação, assim, é uma nova combinação de conhecimento (aprendizagem) para gerar um novo (mercado, mercado, processo), porém um novo conhecimento que tenha valor de troca e não de só de uso.

Avançando-se em direção aos pressupostos da economia evolucionária, destaca-se que a inovação tecnológica, elemento estrutural para a competitividade, está fortemente relacionada à noção de rotina (NELSON e WINTER, 1982). Por rotinas, para Cerqueira (2000), correspondem todos os padrões regulares de comportamento das firmas e se aplicam em múltiplas atividades, como procedimentos internos de produção, contratação e demissão, políticas de investimentos, entre outras. Saviotti e Metcalfe (1991) argumentam que a sobrevivência da empresa/rede está ligada exatamente à sua habilidade de aprender como alterar suas rotinas de ação. As empresas/redes seguirão suas rotinas e regras de decisão enquanto puderem alcançar suas metas (por exemplo, uma certa taxa de lucro ou a manutenção de uma certa fatia de mercado). A partir do momento em que isso deixar de ocorrer, as rotinas e as regras de decisão terão de ser trocadas, o que depende da capacidade de as redes aprenderem novos comportamentos. Elas não podem se limitar a processar

informações já disponíveis no seu ambiente, mas devem também criar conhecimentos – que podem ser tácitos ou explícitos – e, ao agirem assim, estarão recriando o seu próprio ambiente (NELSON e WINTER, 1982). Nesse processo, ao contrário do que se postula a teoria convencional, as escolhas feitas pelas redes podem envolver erros sistemáticos, que decorrem do fato de essas escolhas serem feitas em um contexto de incerteza. De um lado, há a incerteza que decorre da ausência de parte de informações necessárias para a tomada de decisão. Por outro lado, há a incerteza que decorre das limitações da capacidade cognitiva dos agentes. É exatamente em resposta a essa incerteza que os agentes são levados a adotarem rotinas e regras de decisão para orientar suas ações (DOSI, 1991).

Se a inovação está condicionada às rotinas de uma organização e estas incluem as habilidades dos indivíduos/setores que a compõem, então, é possível afirmar que o processo de inovação estará fortemente vinculado às competências nela presentes (TEECE e PISANO, 1998). Nesse sentido, as competências devem ser reconhecidas como ativos intangíveis, devido à natureza tácita do conhecimento (ROSENBERG 1982; PONDE 2001), que apresentam alta especificidade, uma vez que se relacionam à competitividade e a capacidade da rede em reagir/modificar a estrutura de mercado.

Reconhecida a importância das competências na atividade inovativa, é relevante tecer considerações acerca da maneira como estas são instituídas, isto é, analisar a forma como se constitui o aprendizado que se traduzirá na conformação de um conjunto de conhecimentos e competências, que, por sua vez, será empregado no esforço inovativo. Em concordância com a argumentação de Fonseca (2001), sustenta-se que a construção do conhecimento se vincula intrinsecamente a um processo de aprendizado, caracterizado pela interdisciplinaridade e interatividade entre um número diverso de atores/organizações. Então, pode-se dizer que o processo inovativo deriva de um processo de aprendizagem, que, por sua vez é caracterizado pela interação dinâmica entre diferentes atores e/ou organizações, cuja somatória das competências resulta em avanços nos paradigmas e nas trajetórias tecnológicas existentes, ou mesmo na conformação de novos paradigmas e trajetórias (DOSI, 1991).

Em suma, para a teoria evolucionária, a geração e a aplicação de novas tecnologias dar-se-ia, justamente, a partir da iniciativa e do esforço das próprias redes, como processo de adaptação dos ativos ao ambiente institucional (NELSON e WINTER, 1982). Com conhecimentos específicos (rotinas ou genes) e percepção (baseada na habilidade e na

racionalidade limitada de seus gestores), as firmas teriam competências tecnológicas para garantir sua sobrevivência em situações competitivas, a princípio adversas. Para Zawislak (2001), “essas competências, na realidade, seriam baseadas na capacidade interna de alterar um modo específico de combinação de fatores (a mutação) para buscar, propositadamente, ganhos extraordinários no mercado”. Desta forma, é com o embate de diferentes tecnologias (geradas por diferentes firmas) no mercado, que haverá uma verdadeira “seleção natural”. Assim, verifica-se que o processo de inovação – através da geração de novos conhecimentos - é a mola propulsora do desenvolvimento econômico, sendo indispensáveis para a evolução das estruturas em redes.

No entanto, no que se refere à literatura teórica sobre aprendizagem organizacional, pode-se ressaltar que ela tem sido desenvolvida com o objetivo de preencher os *gaps* teóricos encontrados na literatura prescritiva:

“Os economistas tendem a ver a aprendizagem como uma simples quantificação na melhoria das atividades, ou como alguma forma de resultado positivo definido vaga e abstratamente. Os gerentes e a literatura de administração de empresas geralmente igualam a aprendizagem à eficiência competitiva comparativa sustentável, e a literatura sobre inovação geralmente vê a aprendizagem como promotora da eficiência inovadora comparativa. Essas várias literaturas tendem a examinar os resultados da aprendizagem, ao invés de pesquisar o que aprendizagem realmente é e como esses resultados são alcançados.” (DODGSON, 1993, p.377)

Há, na literatura sobre aprendizagem organizacional, uma preocupação em buscar respostas para questões consideradas fundamentais, tais como “O que é aprendizagem organizacional?”, “Como é praticada?”, “Quais são seus objetivos?”, “Quais são os tipos de aprendizagens organizacionais desejáveis; para quem e quais são as chances de sua ocorrência?”, e “Quais são os fatores que facilitam ou dificultam a aprendizagem organizacional?”. Apesar do considerável número de estudos publicados, não há consenso entre os teóricos sobre as noções e os conceitos básicos relacionados com a aprendizagem organizacional (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; CABRAL, 2000; HUYSMAN, 2001).

Argyris e Schön (1978), uns dos principais influenciadores da aprendizagem organizacional, salientam que o termo aprendizagem possui dois sentidos. Em primeiro lugar, pode ser utilizado como um produto (alguma coisa aprendida) e significa o acúmulo de informações na forma de conhecimento ou habilidade, ou seja, o que aprendemos. Além

disso, o termo pode representar também um processo e referir-se à atividade, forma ou a maneira como aprendemos.

As organizações aprendem quando adquirem informação de qualquer tipo ou maneira, seja ela em forma de conhecimento, compreensão, *know-how*, técnicas ou práticas. O esquema genérico da aprendizagem organizacional inclui o produto (conteúdo informacional), o processo (aquisição, processamento e armazenamento da informação) e o aprendiz (a quem o processo de aprendizagem é atribuído) (ARGYRIS e SCHÖN, 1978).

Segundo os autores, as organizações são instrumentos identificáveis de decisão e ação coletiva, nos quais os membros podem agir e aprender mediante o processo de questionamento, que resulta no produto do aprendizado. Os indivíduos funcionam como agentes organizacionais, de acordo com os papéis que desempenham e com as regras formais e informais dominantes. O questionamento é o entrelaçamento entre o pensamento e a ação. Origina-se na identificação de uma situação problemática (discrepância entre os resultados esperados e a ação, e os resultados realmente alcançados) e na sua resolução. O resultado (*output*), pode ser uma mudança na forma de pensar e de agir e pode acarretar alterações nas práticas organizacionais (ARGYRIS e SCHÖN, 1978).

As organizações funcionam como instrumentos capazes de captar e armazenar conhecimento. Tal conhecimento pode estar nas mentes de seus indivíduos; documentado em arquivos (regulamentos, decisões, organogramas, instruções, etc.); implícito em objetos utilizados para o desempenho de tarefas; ou embutido em rotinas e práticas. O conhecimento organizacional pode ser representado por uma teoria da ação (*theory of action*) que contém as estratégias de ação, os valores que direcionaram a sua escolha e os pressupostos nos quais se baseiam. Essa teoria pode ser definida em termos da situação específica S, da consequência intencionada C e da estratégia de ação A. Portanto, para se produzir a consequência C, na situação S, deve-se, então, realizar A.

A teoria da ação possui duas formas, independentemente de serem aplicadas às organizações ou aos indivíduos (ARGYRIS e SCHÖN, 1978):

a) teoria proclamada (*espoused theory*): é a teoria formal, explícita, adotada conscientemente e que contém as explicações ou justificativas para um dado padrão de comportamento ou atividade; e

b) teoria aplicada (*theory-in-use*): é a teoria observada na prática e encontra-se implícita nas estratégias de ação, nos objetivos, normas, rotinas, padrões de comportamentos ou atividades.

Muitas vezes, a teoria proclamada não coincide com a teoria aplicada da organização. Frequentemente, por exemplo, pode-se perceber que documentos formais, que contêm a descrição de estruturas, políticas, objetivos ou regras de uma organização, mostram-se, na prática, incongruentes com os padrões reais de atividades observados. Ademais, as organizações são compostas por indivíduos que possuem uma imagem parcial, incompleta e mutante da teoria aplicada:

Argyris e Schön (1978) enfatizam que as organizações são capazes de agir, questionar, adquirir conhecimento e aprender: “A aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos, dentro da organização, vivenciam uma situação problemática e a questionam em favor dessa organização”. Os autores Easterby-Smith e Araújo (2001) e Cabral (2000) ressaltam que o produto do questionamento pode ser traduzido em aprendizado organizacional apenas quando há evidências de mudanças na teoria aplicada da organização, seja na forma dos comportamentos observados, ou nas imagens individuais (mapas, memórias e programas) que armazenam o conhecimento.

Argyris e Schön (1978) preconizam que a aprendizagem organizacional pode ser ou não produtiva, dependendo do objetivo final a ser alcançado, dos valores atribuídos ao aprendizado para julgar sua validade, ou do momento em que ocorre.

Segundo a abordagem de Argyris e Schön, a aprendizagem organizacional pode ser classificada em dois tipos principais:

a) Laço único (*single-loop*) - consiste na aprendizagem instrumental, que acarreta mudanças nas estratégias de ação ou nas suas premissas, sem alterar a teoria aplicada da organização. Os indivíduos, mediante processo de questionamento, detectam e corrigem os erros (discrepância entre as expectativas da organização e os resultados alcançados) e agem de acordo com os sistemas de valores e os padrões organizacionais existentes. No aprendizado *single-loop*, a estrutura de conhecimento existente na organização (objetivos, metas, políticas, regras, etc.) é mantida. Os indivíduos observam se os objetivos são ou não alcançados de acordo com o desejado, detectam os problemas e buscam alternativas de solução para

conseguir o que desejam, mantendo a situação em vigor. Embora possam ocorrer mudanças para corrigir falhas constatadas, o aprendizado de um *loop* não estimula a reflexão ou o questionamento que podem levar à reconcepção da situação — ele focaliza a análise e a correção do problema em questão.

b) Laço duplo (*double-loop*) - consiste na aprendizagem que resulta em mudanças nos valores da teoria aplicada da organização, bem como nas suas estratégias e pressupostos. Refere-se a dois *feedback loops*, que conectam os efeitos observados da ação com as estratégias e com os valores que estão por trás dessas estratégias. Implica reestruturação de valores e premissas fundamentais da teoria aplicada da organização, que inclui suas estratégias, valores, percepções do seu ambiente e compreensão de suas próprias competências. No aprendizado *double-loop*, a estrutura de conhecimento é fundamentalmente questionada. Tal aprendizado leva a organização a refletir sobre seus objetivos, suas políticas ou sua forma de operar e podem ocorrer mudanças estruturais profundas. Ao contrário do aprendizado de um *loop*, o aprendizado de dois *loops* procura trazer à tona e questionar premissas e normas de uma organização, que possam levar à reformulação do problema.

De acordo com Argyris e Schön (1978), alguns fatores, como o tamanho e a complexidade da organização, bem como o relacionamento entre os produtos da aprendizagem e os valores e normas envolvidos no processo de questionamento organizacional, podem vir a dificultar a distinção clara entre os aprendizados *single-loop* e *double-loop*. Os sistemas de aprendizagem das organizações são compostos por estruturas, que canalizam o questionamento, e por um universo comportamental, os quais podem facilitar ou inibir a aprendizagem. Tais estruturas organizacionais incluem os canais de comunicação formais e informais; os sistemas de informação (mídia, tecnologia, computadores, etc.); os procedimentos e rotinas; e os sistemas de incentivos. O universo comportamental da organização envolve as qualidades, os significados e os sentimentos que condicionam os padrões de interação entre os indivíduos na organização e afetam o questionamento organizacional.

Em um contexto de rede, o sucesso do processo de aprendizagem está diretamente relacionado com a interação sinérgica entre seus membros. As organizações buscam selecionar recursos complementares, objetivando a transferência de conhecimento entre as

empresas na rede. A rede é usada como o canal para essa transferência de conhecimento e como relacionamento de capacidades (NIELSEN, 2001).

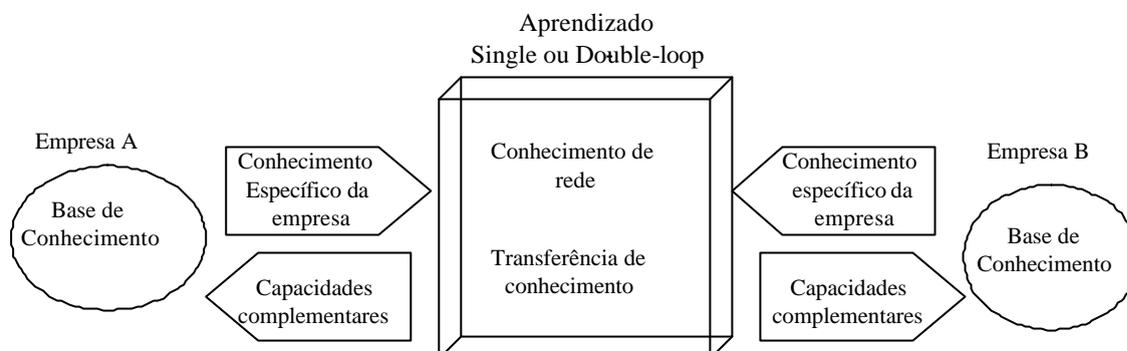


Figura 8. Complementaridade de Conhecimento na Rede

Fonte: NIELSEN, Bo Bernhard. **Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks**. Copenhagen Business School, p. 8, 2001, no press.

Várias empresas podem buscar essa inter-relação, criando valor, dominando conhecimentos específicos. Na Figura 8, a empresa A possui uma capacidade específica que a beneficia a entrar na rede. Por outro lado, a empresa B possui um conhecimento específico de que a empresa A carece. Assim, a empresa B é incentivada a colaborar com a empresa A na rede. Vale lembrar que as redes horizontais, objeto deste estudo, são definidas quando a colaboração envolve duas ou mais empresas dentro de alguma indústria, objetivando a criação de economias de escala e sinergias entre múltiplos negócios, ao contrário das redes verticais que envolvem duas ou mais empresas contando com a complementaridade da cadeia para criar vantagens competitivas.

Sakakiba (1997) faz uma distinção entre divisão de custos e divisão de habilidades motivadas pela cooperação. Segundo ele, a divisão de custos tende a envolver atores com capacidades homogêneas, enquanto que a divisão de habilidades tende a envolver atores com capacidades heterogêneas. Capacidade heterogênea é definida como a tolerância ou a diversidade de capacidades tecnológicas/gerenciais que as empresas possuem. Atualmente, altos graus de inovação, muitas vezes, dependem do trabalho de várias áreas da ciência e tecnologia. O grau de capacidade heterogênea pode distinguir diferentes motivos para

participar de uma rede. Nesse caso, divisão de habilidades e aprendizado não são somente importantes para o resultado do projeto, mas também, serão a base para o processo de acumulação de novas competências e aprendizado.

Dessa forma, categorizando as redes em termos da contribuição de atividades de valor, de acordo com a dicotomia vertical-horizantal, argumenta-se que as redes estão diferentemente baseadas nas intenções estratégicas (objetivos) e percebem a motivação em termos de conhecimento, ligada, à capacidade de aprendizagem. Isso está de acordo com a complementaridade de conhecimento exposto na Figura 8. Sugere-se, assim, que, no conhecimento em rede, motivado para acentuar as capacidades complementares, é mais provável haver o envolvimento de empresas com conhecimentos e capacidades homogêneas (base simétrica de conhecimento), em vez de empresas com conhecimento e capacidades heterogêneas.

Segundo Nielsen (2001), dentro desta visão, a motivação para se formar as redes cria economias de conhecimentos em condição de acentuar vantagens competitivas, engajando as organizações nesse tipo de integração. Isso acarreta o foco de atenção na transferência de conhecimentos explícitos, em vez do conhecimento tácito. Assim, pode-se deduzir que o conhecimento em rede motivado para acentuar capacidades complementares, é mais provável para facilitar a transferência de conhecimentos explícitos, em vez de conhecimentos tácitos. Em contrapartida, o conhecimento em rede, motivado para alcançar capacidades complementares é mais provável para facilitar a transferência de conhecimentos já existentes do que criar novos conhecimentos (aprendizado de *single-loop* do que aprendizado de *double-loop*).

2.7. O Desempenho das Redes Interorganizacionais

A análise do impacto da cooperação em redes no desempenho (performance) das organizações isoladas tem originado pouca contribuição para a literatura, apesar de um

considerável número de estudos existentes (HEIMERIKS e SHREINER, 2002). Parte desse problema pode ser causado pela dificuldade em identificar construtos que possam mensurar a performance das redes. Parkhe (1993) ressalta que, em redes ou alianças, de um modo geral, a mensuração da performance é extremamente difícil por várias razões. Primeiramente, numa rede, vários grupos de objetivos coexistem. Assim, as redes podem ser analisadas sob diferentes enfoques. Dessa forma, um pesquisador poderá analisar o sucesso das redes, no nível do projeto, no nível do relacionamento ou no nível da empresa pertencente à rede. Enquanto a análise de um relacionamento pode ser satisfatória, se visualizada de um ângulo, o resultado pode mudar, se analisado sob um prisma diferente (KASA, 1999).

Apesar de suas limitações, que são características de todos os estudos em ciências sociais, para Heimeriks e Shreiner (2002), pesquisadores de várias áreas têm devotado considerável esforço na tentativa de identificar fatores que influenciam a performance das redes. A proposta desta parte do trabalho é integrar um conjunto de teorias que avalie, em perspectiva, a performance das redes, por meio de uma análise das empresas inseridas e das condições da cooperação. Para a execução deste trabalho, faz-se necessária uma avaliação dos principais trabalhos existentes na área, com o intuito de identificar as principais teorias sobre o referido tema.

Revisando vários estudos sobre o desempenho das redes, torna-se aparente que muitas pesquisas têm sido desenvolvidas para identificar os ingredientes “mágicos”, que levam ao sucesso as redes, em termos de causas e processos que influenciam a sua performance. Apesar disso, a integração desses fatores e a exploração de seus relacionamentos ainda permanece ausente (DAS e TENG, 2002).

No entender de Keil (2000), apesar de várias pesquisas tentarem verificar a performance das alianças e das empresas pertencentes a elas (parceiros), poucos aspectos têm sido compreendidos. Enquanto alguns pesquisadores preferem utilizar medidas subjetivas, semelhantes à percepção da satisfação dos parceiros (MYOEN e TALLMAN, 1997), outros estudos utilizam medidas objetivas, como a lucratividade e o crescimento das vendas (MOHR e SPEKAMAN, 1994) e rendimentos e custos (CONTRACTOR e LORANGE, 1998). Da mesma forma, outros estudos usam a dicotomia da sobrevivência-extinção como uma medida de desempenho da aliança, baseados na suposição de que alianças terminadas tiveram menos sucesso (GERINGER e HEBERT, 1989, 1991). Essa última abordagem tem sido criticada por

confundir a performance da aliança e a instabilidade da aliança (INPKEN e BEAMISH, 1997). Na Figura 9, são demonstrados alguns dos principais estudos empíricos sobre o desempenho das alianças, excluindo aqueles estudos que consideram o término da aliança como o fator de performance inferior.

Essa falta de entendimento reflete um problema conceitual: qual é a mais eficiente medida para avaliar a performance dos relacionamentos interorganizacionais? Na Figura 9, esboçaram dois distintos focos de análise na literatura: o foco na performance da aliança e o foco na performance das empresas parceiras pertencentes à aliança. De um lado, quando as alianças são vistas como entidades separadas, a performance da aliança é o sucesso dessas entidades em termos de lucratividade e crescimento das suas receitas. Estudos em *joint ventures* são característicos desse tipo de abordagem (GERINGER e HEBERT, 1991). Por outro lado, dado que as empresas parceiras utilizam as alianças para alcançar certos objetivos estratégicos, o desempenho da aliança deve ser mensurado em termos da agregação de resultados a essas empresas. Na tentativa de compreender essas empresas, os estudos buscam mensurar a performance da aliança através do alcance dos objetivos estratégicos das empresas isoladamente (PARKHE, 1993, YAN e GRAY, 1994). Uma popular, mas menos explícita forma de analisar a performance da rede é mensurá-la em termos de satisfação das empresas integrantes da rede.

A vantagem de se focar na empresa parceira é que isso realça o fato de que uma rede é constituída dessas empresas parceiras, e o sucesso dessa instituição não poderá ser independente dos interesses das firmas que constituem essa rede. Afinal de contas, os ganhos econômicos, oriundos da empresa individual, são a base para qualquer estratégia cooperativa. As empresas, muitas vezes, têm diferentes objetivos e motivos para ingressar numa rede. Dessa forma, os critérios e as medidas de performance das redes podem ser divergentes. Keil (2000) expõe que esses objetivos podem ser combinados em três principais formas. Ela pode ser (1) a mesma ou muito similar; (2) compatíveis e (3) conflituosos. Objetivos similares são justamente relacionados uns com os outros e são, portanto, mais prováveis de serem alcançados simultaneamente. Por exemplo, nível de vendas e *market share* são dois critérios similares de performance. Objetivos compatíveis não são similares, mas podem ser alcançados simultaneamente. Por exemplo, Geringer e Hebert (1991) demonstram que o nível

Estudo	Arcabouço Conceitual	Medida de Performance	Foco	Principais resultados
Aulakh, Kotabe e Sahay, 1997	Atributos relacionais	Avaliação da cooperação entre empresas para aumentar as vendas e o <i>market share</i>	Aliança	Normas relacionais e controles sociais são positivamente relacionados com a performance da aliança.
Beamish, 1987	Atributos da empresa parceira	Acordo mútuo com respeito à satisfação entre os parceiros	Empresa	Contribuições de longo prazo são cruciais para a performance satisfatória.
Doz, 1996	Condições da aliança, aprendido e evolução	Avaliação dos parceiros pela criação de valor, comportamento cooperativo e ajuste das capacidades	Aliança	Condições iniciais afetam a aprendizagem, a qual é responsável pela performance da aliança.
Fryxell, Dooley e Vryza, 2002	Confiança e controle	Satisfação média com a aliança pela empresas parceiras	Empresa	Com confiança, o controle informal melhora a performance da aliança.
Harrigan, 1988	Parceiros assimétricos	Sobrevivência do empreendimento, duração e avaliação das empresas	Aliança	Alianças entre parceiros similares duram mais. A aliança obtém maior sucesso quando os parceiros e os empreendimentos são horizontalmente relacionados.
Inkpen e Currall, 1997	Confiança	Percepção dos parceiros sobre o ROI, <i>market share</i> , entre outros	Aliança	A confiança no parceiro é positivamente relacionada com a performance da aliança.
Luo, 1997	Atributos do parceiro	ROI, venda, exportação e risco operacional da <i>joint venture</i>	Aliança	A característica estratégica e característica organizacional da empresa parceira afetam a performance da aliança
Mojoen Tallman, 1997	Controle	Avaliação das empresas parceiras	Alianças e Empresas	O controle é positivamente relacionado com a performance da aliança.
Parkhe, 1993	Estrutura da aliança e teoria dos jogos	Compreender as necessidades estratégicas e indicadores indiretos	Empresas	A performance da aliança é positivamente relacionada com a proteção do efeito futuro e negativamente relacionada com a percepção do comportamento oportunístico.
Yan e Gray, 1994	Barganha de poder e controle	Percepção da realização de cada objetivo dos parceiros	Empresas	Controle gerencial mediante o relacionamento entre barganha de poder e performance da aliança.
Zaheer, Mceuilly e Perrone, 1998	Confiança	Percepção da empresa no alcance dos seus objetivos	Empresa	Confiança interorganizacional é positivamente relacionada com a performance da aliança.

Figura 9 - Seleção dos Estudos sobre o Desempenho dos Relacionamentos Interorganizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos trabalhos de Keil (2000) e Das e Teng (2002).

de vendas e de lucratividade são objetivos compatíveis, porque os dois podem ser alcançados simultaneamente, embora não necessariamente do mesmo modo. Em contraste, objetivos conflituosos são fundamentalmente aqueles objetivos estranhos um ao outro. Dessa forma, objetivos potencialmente conflituosos incluem economias de escala e diversificação de produtos, por exemplo.

Apesar de as empresas poderem não ter objetivos compatíveis ou similares, nem sempre é possível identificá-los com um conveniente critério de performance. Tal como na observação da aliança, a mensuração da performance é questionável (KEIL, 2000). Também, somente a percepção do alcance dos seus objetivos por parte da empresa pode não ser suficiente para a avaliação da performance da rede. Nesse trabalho, a performance da rede é definida como o grau com que ambas as empresas alcançam seus objetivos estratégicos dentro da rede. Se o sucesso de uma empresa está em roubar a tecnologia da empresa parceira, então a rede não poderá ser vista como um sucesso, porque o objetivo da outra empresa em proteger sua tecnologia não está sendo alcançado.

Apesar de uma longa lista de perspectivas de estudos sobre performance nas redes, a literatura está desprovida de duas áreas significativas. Primeiro, vários estudos relatando a performance das redes demonstram resultados diferentes e fragmentados, indicando a necessidade de uma adequação, integração e uma compreensão mais coerente sobre o tema. Segundo e mais especificamente, o conjunto de combinações entre as empresas não tem sido explorado adequadamente. Enquanto muitos dos estudos listados na Figura 9 relatam aspectos chaves do processo de aliança, pouca atenção tem sido dada para a compreensão das causas desses resultados. Conseqüentemente, não se tem tido uma suficiente compreensão do motivo de certas alianças serem mais propícias a conflitos entre os parceiros do que outras e, também, por que a aquisição de conhecimentos é suprimida em algumas redes e em outras não. Embora as contribuições teóricas que enfatizam os atributos dos parceiros têm revelado algum grau de coerência, os resultados não têm sido sistematicamente desenvolvidos. Por exemplo, a performance oriunda de empresas diferentes ou similares não tem sido completamente examinada.

Dessa forma, este trabalho buscará a análise dos principais pontos levantados acima, utilizando uma conjunção das pesquisas e estudos citados. Em outras palavras, buscará entender a performance das redes horizontais sob diferentes perspectivas. Assim, o presente

trabalho, apesar de suas limitações, pretende, de uma forma multidimensional, o melhor entendimento possível desse aspecto (performance) vital para a estruturação dos relacionamentos interorganizacionais.

2.8. A Proposição do *Framework* de Análise de Redes Horizontais

Tendo demonstrado as principais fases de um processo de desenvolvimento e de performance das redes horizontais, parte-se, agora, para a formalização do *framework* propriamente dito.

Para Zawislak (2000), as redes de empresas e toda relação de cooperação partem de uma relação de troca, que precisa ser caracterizada pela complementaridade de ativos, bem como ser regulada, de modo que todos os participantes possam tirar seus ganhos. Por meio dessas complementaridades causadas pela existência de externalidades positivas, gera-se um sem-número de alternativas inovadoras. Considerando-se que toda inovação tem como clara vantagem não estar referenciada com a noção corrente de preços de mercado e que, por isso, elimina (mesmo que temporariamente) a ida ao mercado para encontrar o preço ótimo, dentro da lógica de Coase, sua introdução nos mercados se dá “sem” custos de transação, logo, com nítidas vantagens competitivas.

No entanto, apesar das características comuns apresentadas, as redes horizontais possuem objetivos estratégicos distintos. A escolha de uma empresa, ao ingressar e formalizar uma rede, consiste na dicotomia entre utilizar os recursos e capacidades existentes ou explorar novas oportunidades. Através dessa dicotomia foram gerados 4 tipos básicos de redes de empresas.

O intuito principal, aqui, consiste em demonstrar um *framework* de configuração das formas de estruturação das redes horizontais, que considere a dinâmica de um tipo específico de relacionamento e suas características específicas. Esse *framework* está demonstrado na Figura 10.

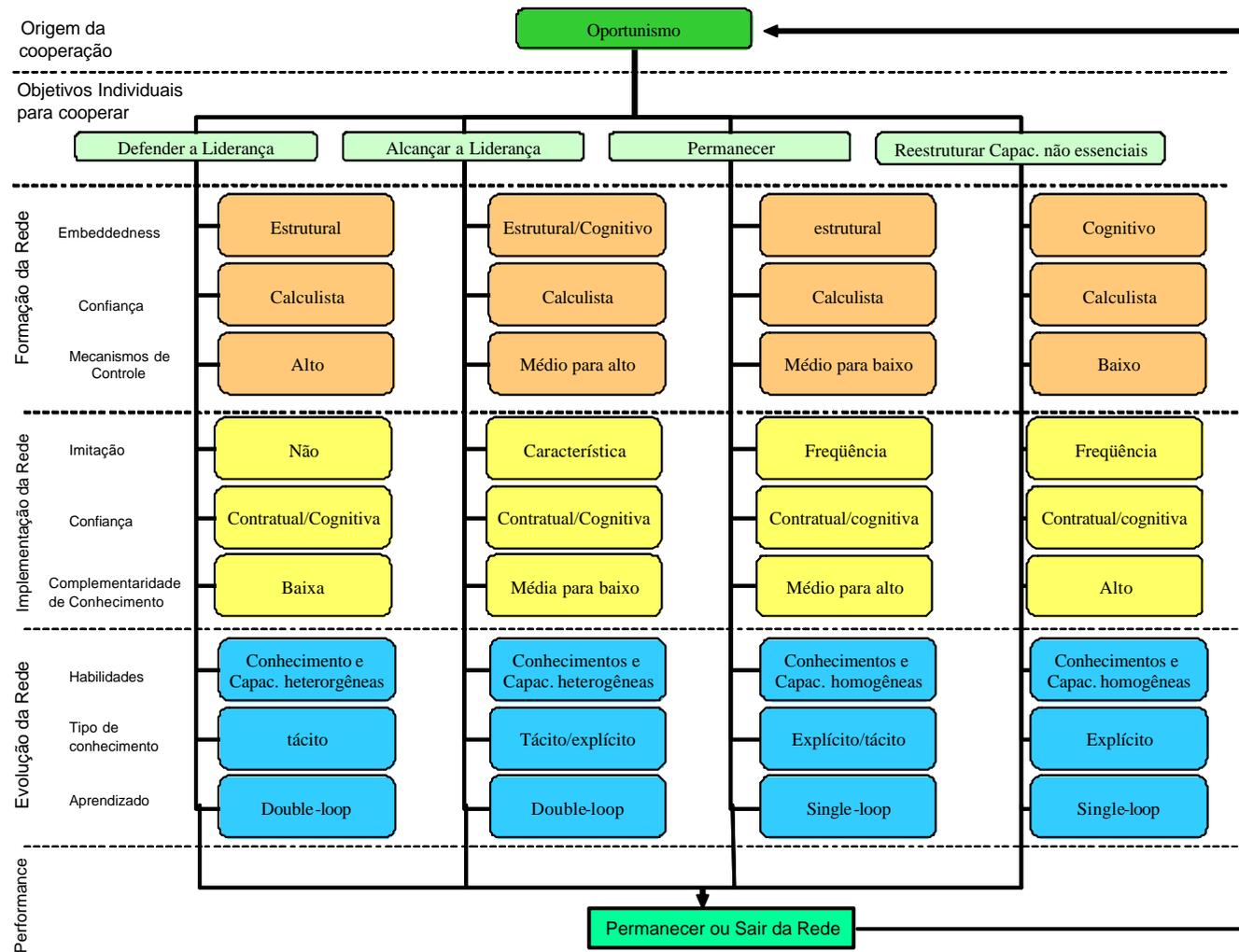


Figura 10 - Framework de Consolidação das Redes Horizontais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Operacionalmente, esse *framework* especifica a dinâmica dos relacionamentos em redes, de acordo com os objetivos individuais dos atores para a cooperação. Esses objetivos (defender, alcançar, permanecer, reestruturar) visam ao desenvolvimento das empresas e das redes, resultando em processos contínuos inovativos. Esses objetivos são oriundos, primeiramente, do oportunismo dos parceiros. Ou seja, tendo a empresa visualizado 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).

Através dessas distintas perspectivas estratégicas, as organizações buscam a constituição das redes. Seja com vistas a agregar valor às suas competências essenciais, ou simplesmente reestruturar as atividades não essenciais (periféricas), as motivações para o ingresso nas redes elevam o patamar de alcance estratégico das organizações. A informação básica recai sobre a seguinte constatação: a organização, isoladamente, não é capaz de deter todos os recursos que o mercado exige. Nessa perspectiva, indiferentemente da posição estratégica empregada pelas organizações, a formação de redes consolida-se como uma alternativa viável para a conquista de diferentes formas de vantagens competitivas.

Assim, devido a essas diferenças estratégicas entre as organizações, é natural que elas se unam com seus semelhantes. Isso não quer dizer que as organizações com capacidades homogêneas são mais propensas a formarem redes. As semelhantes devem estar respaldadas, no caso da posição defensiva, com a forma de imbricamento estrutural, ou seja, a organização busca encontrar parceiros potenciais que possuam, reconhecidamente, competências necessárias, para que, juntas, possam atingir os seus objetivos. O caráter da escolha deve ser estritamente técnico e não social. A confiança, nesse caso, é baseada na relação custo/benefício e resguardada através de contratos. Por estar desenvolvendo novas tecnologias, os mecanismos de controle e governança, aparentemente, devem ser rígidos e apresentados de forma clara e rigorosa.

Tendo em vista as características do processo de formação das redes, parte-se para a sua implementação. Nessa fase, ressalta-se a insignificância de processos de imitação na posição defensiva, já que o objetivo resulta em desenvolver novas combinações. Com isso, 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.

Na terceira fase do *framework*, com relação à posição definida inicialmente, reforça-se a necessidade de evolução das redes. Redes interorganizacionais, 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. Dado o caráter inicial da rede, esse processo de geração de novos conhecimentos deve ser feito por empresas com capacidades heterogêneas, no caso de empresas que possuam posturas estratégicas iniciais de defesa e alcance, e por empresas com capacidades homogêneas, no caso de empresas que possuam posturas estratégicas iniciais de “permanecer” e reestruturação. Esse enfoque representa um avanço enquanto reconhece as características essenciais para a escolha dos parceiros potenciais.

Outra característica desse *framework* refere-se ao processo de performance da rede. A análise da performance não pode ser vista sobre um prisma linear, ou seja, existem patamares de competitividade que um tipo específico de rede e, conseqüentemente, de performance organizacional, pode atingir. Por exemplo, caso uma determinada empresa busque ingressar na rede para reestruturar suas atividades não essenciais, é de se esperar que ela possua ganhos limitados com esse processo. A performance da rede está diretamente vinculada ao processo de estruturação das redes, o que, por sua vez, deve estar ressaltado nos objetivos organizacionais. Nesse sentido, indiferentemente do objetivo perseguido, sendo o processo de estruturação da rede bem conduzido, as organizações terão novos patamares de competitividade.

Entretanto, deve-se ressaltar que as empresas pertencentes as redes estarão a todo momento avaliando os custos e benefícios para permanecer naquela forma de associação, ocasionando buscas contínuas de novas oportunidades individuais. O processo de retroalimentação recai dada a oportunidade/ameaça existente no mercado. Em outras palavras, dada uma oportunidade/ameaça de mercado a empresa constantemente avaliará se ela permanecerá naquela forma de associação, ou 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 teu ensejo oportunista naquele momento.

Com este trabalho, tem-se a intenção de contribuir para a compreensão da estruturação das redes interorganizacionais, por meio do desenvolvimento de um *framework* baseado nas perspectivas estratégicas das organizações. Através da definição e do desenvolvimento das redes, tem-se o intuito de, a seguir, referendado por um arcabouço metodológico, verificar empiricamente o *framework* exposto. Acredita-se que esse trabalho será capaz de melhor explicar o processo de estruturação das redes horizontais.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

“All scientific work is incomplete – whether it is observational or experimental. All scientific work is liable to be upset or modified by advancing knowledge. That does not confer upon us a freedom to ignore that knowledge that we already have or to postpone the action that it appears to demand at a given time”

(Bradford Hill, 1965)

Na base teórico-empírica deste estudo, abordou-se o papel da estratégia interorganizacional na determinação da competitividade, explicitando diversos pontos que o evidenciam como um fenômeno preponderante na formação de uma eficiente cooperação em redes. Entretanto, nenhum trabalho teórico pode se estruturar sem o sólido apoio de uma discussão metodológica, que não será apenas instrumento explicativo do resultado alcançado, mas do processo percorrido por este até as conclusões.

March (1996) observou que, enquanto a teoria das organizações tem crescentemente diferenciado (fragmentado) a si próprio, o campo continua fortemente dependente de legitimação. Dessa forma, alguns pesquisadores têm promiscuamente abstraído idéias da Economia, Sociologia, Psicologia, Antropologia e Biologia e empregando-as sem nenhum critério aos estudos organizacionais. Como resultado, isso denota pouco entendimento sobre o que poderia ser fundamento de explicação (WHETTEN, 1989).

Por outro lado, como posição extrema e apoiadas em regras rígidas, Kuhn (1962, p. 131) retrata a importância da receptividade dos eventos como algo a semear o surgimento de novas idéias:

“Existem, em princípio, somente três tipos de fenômenos a propósito dos quais pode ser desenvolvida uma nova teoria. O primeiro tipo compreende os fenômenos já explicados pelos paradigmas existentes. Tais fenômenos raramente fornecem motivos ou um ponto de partida para a construção de uma teoria. Uma segunda classe de fenômenos compreende aqueles cuja natureza é indicada pelos paradigmas existentes, mas cujos detalhes somente podem ser entendidos após uma maior articulação da teoria. Os cientistas dirigem a maior parte de suas pesquisas a esses fenômenos, mas tal pesquisa visa antes a articulação dos paradigmas existentes do que a invenção de novos. Somente quando esses esforços de articulação fracassam é que os cientistas encontram o terceiro tipo de fenômeno: as anomalias reconhecidas cujo traço característico é a sua recusa obstinada a serem assimiladas aos paradigmas existentes. Apenas esse último tipo de fenômeno faz surgir novas teorias”.

Ora, se um determinado fenômeno, sempre que pesquisado, recusou-se obstinadamente a ser assimilado aos paradigmas existentes, e se esta recusa é quem orienta a caracterização de novas teorias geradas pela mente humana, bem como a aplicação, pelo homem, dessas idéias e teorias, em semelhantes, pode-se dizer que a ciência é o progresso pelo qual o homem se relaciona com os fenômenos universais, que se sujeitam à regra científica fundamental.

Essa regra científica tem como alicerce um estruturado delineamento de pesquisa. O delineamento de pesquisa diz respeito ao processo completo de pesquisa, partindo-se dos objetivos e finalizando-se com a apresentação dos resultados finais em um documento padrão (CRESWELL, 1994). O objetivo principal do delineamento da pesquisa é garantir que os procedimentos metodológicos escolhidos levem o pesquisado a responder, de forma lógica e formal, à pergunta de pesquisa delineada (YIN, 1989).

Neste estudo, o delineamento da pesquisa se inicia com a apresentação do método de pesquisa, com os requisitos de seleção da abordagem de pesquisa, assim como os critérios para a seleção do local para validação do método. Na seqüência, discorre-se sobre os métodos de coleta e análise de dados e as limitações da pesquisa.

3.1 Método de Pesquisa

Para Snow e Thomas (1994), toda pesquisa científica necessita clarificar o seu posicionamento com relação a dois aspectos: primeiro, o estágio de desenvolvimento teórico, cujos focos estão na construção de teorias ou na testagem dessas e, segundo, o propósito da teoria, seja descritiva, explicativa ou preditiva.

No que se refere ao primeiro aspecto, o objetivo da pesquisa é compreender o processo de desenvolvimento das redes interorganizacionais, contribuindo, assim, para o processo de

construção de uma teoria. O desenvolvimento teórico realizado foi apresentado no Capítulo II, referente aos modelos de estruturação das redes interorganizacionais.

Com relação ao propósito da teoria, esta pesquisa pode ser caracterizada como explicativa. Para Snow e Thomas (1994), a caracterização explicativa (exploratória) refere-se aos estudos que buscam estabelecer como e por que variáveis chaves são relacionadas. O objetivo do pesquisador com esse tipo de pesquisa é: (a) explorar a natureza e o grau de associação entre as variáveis; (b) decidir se variáveis adicionais são necessárias para prover uma maior precisão na descrição do fenômeno; e (c) oferecer explicações teóricas dos relacionamentos observados.

Como estratégia de observação do objeto de estudo, este trabalho irá abordar o método de multicaseos. O estudo de caso foi escolhido para pautar esta pesquisa, na medida em que é considerado o mais adequado quando o objetivo é compreender processos (MERRIAM, 1988). Para Creswell (1994), utiliza-se o estudo de caso quando o pesquisador quer explorar uma ou poucas entidades ou fenômeno (caso), limitado pelo tempo e atividade (grupo social) e quer coletar informações, usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo. Uma outra definição foi formulada por Yin (1989). Em sua opinião, estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos e isso implica a utilização de múltiplas origens de evidências.

Para Mitchell (1983) os estudos de casos são uma forma de organizar dados sociais, preservando a característica unitária do objeto social a ser estudado. Por trás de sua característica holística, essa definição revela a hipótese implícita de que o objeto do estudo de caso é um único caso. Entretanto, isso aparenta certa confusão sobre o que o holismo exatamente mede. Por exemplo, para Creswell (1994), o holismo simplesmente mede a seleção e o estudo de uma unidade de análise.

Em resumo, alguns autores definem estudos de casos como holísticos, sem dizer o que isso implica. Outros simplificam o estudo a um único caso, ou a um pequeno número de casos, e há ainda outros, que medem holismo pelo olhar do pesquisador através do objeto pesquisado. Ademais, eles descrevem holismo somente em termos do objeto de uma pesquisa, em lugar de levar o método de pesquisa em conta. Tendo em vista a discordância teórica sobre o tema, o presente estudo define holismo como a capacidade das variáveis levantadas para o

entendimento integral do fenômeno, em oposição aos procedimentos analíticos, em que os componentes são tomados isoladamente.

3.2 Estratégia de Pesquisa

Após uma breve discussão sobre o método de estudos de casos a ser empregado neste estudo, parte-se, agora, para o entendimento da estratégia de pesquisa. Muitos autores, quando da utilização do método de estudo de casos, implicitamente ou explicitamente, promovem o uso de métodos qualitativos semelhantes à observação participante, contendo análise qualitativas escritas e documentos áudio-visuais (VERSCHUREN, 2003).

No entanto, a pesquisa qualitativa, assim como a pesquisa quantitativa, teve seus precedentes nas ciências naturais e na Filosofia. Assim, alguns autores advogam o uso de métodos quantitativos para a análise de estudo de casos. Por exemplo, Lee (1999) diz que um estudo de caso também pode incluir análises quantitativas, como a regressão linear. Yin (1989) também recomenda o uso de métodos quantitativos em estudo de casos. No entender de Richardson (1985), a diferença fundamental entre a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa consiste na não-aplicabilidade da segunda, de um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema.

No estudo de casos, a escolha entre os métodos quantitativos e qualitativos é crucial, na medida em que eles representam extremos de um *continuum* de análise de pesquisa. Com o intuito de minimizar as deficiências de cada método de análise do fenômeno, o presente estudo irá ser consolidado pelo multimétodos. Para Jick (1999), o multimétodos é a combinação de técnicas no estudo de um mesmo fenômeno. A vantagem do multimétodos é que as desvantagens de cada método poderão ser compensadas pelo balanceamento dos pontos fortes dos outros métodos. O uso dos múltiplos métodos de coleta e de análise de dados ajuda o pesquisador a ter maior confiabilidade sobre o estudo.

Os múltiplos métodos proporcionam aos pesquisadores algumas importantes oportunidades. Primeiramente, os múltiplos métodos permitem aos pesquisadores serem mais confiantes com os resultados. A utilização de multimétodos pode ajudar a descobrir desvios no entendimento de um fenômeno. Diferentes pontos de vista produzem alguns elementos que explicam melhor o objeto. Dessa forma, divergentes pontos de vista podem levar a um enriquecimento na explicação do problema de pesquisa. O seu uso também pode levar a uma síntese ou a uma integração de teorias. Finalmente, a utilização de múltiplos métodos pode ser útil como um teste crítico, em virtude de sua compreensão da teoria.

Talvez a mais predominante tentativa do uso dos múltiplos métodos foi refletida no esforço para integrar trabalho de campo e o método *survey*. A viabilidade e a necessidade dessa ligação têm sido apontadas por vários cientistas sociais (JICK, 1979). Esses autores argumentam que os métodos quantitativos podem fazer importantes contribuições para a pesquisa de campo e vice-versa.

O multimétodo pode, assim, envolver abordagens quantitativa e qualitativa. O envolvimento de mais de uma estratégia de pesquisa indica o esforço para o entendimento do fenômeno. Assim, ela poderá prover validade interna e externa com a combinação dessas estratégias de pesquisa. No presente trabalho, será focado, do ponto de vista qualitativo, o método de estudos de casos para a compreensão das redes e, do ponto de vista quantitativo, serão utilizadas estatísticas descritivas e multivariadas em relação às empresas pertencentes às redes.

3.3 População e Amostra

A população deste trabalho foi representada por 15 redes varejista situadas na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. A unidade de análise do estudo constituiu-se das redes, com suas estruturas definidas e as empresas que fazem parte da associação. Dada as peculiaridades do estudo, as redes analisadas estavam concentradas em duas cidades: Santa Maria (05 redes) e Santa Cruz do Sul (02 redes). As empresas participantes das redes estão

situadas em 25 cidades da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul (conforme a Figura 11).

3.3.1 Coleta dos Dados

As redes foram selecionadas de forma intencional. Cada rede deveria possuir uma característica estratégica definida (Figura 10 já apresentada). Primeiramente foram escolhidos 4 redes: a Rede Super, a Central Mais, a Rede Unimercados e a Super Coop. Entretanto, depois de realizar todas as entrevistas semi-estruturadas e aplicar cerca de 25 questionários, a Rede Super não autorizou a divulgação dos dados encontrados. Apesar de intensas tentativas de negociação, a divulgação dos dados foi indeferida.

Tendo em vista a impossibilidade de utilizar as informações provenientes da Rede Super, partiu-se na busca de outro perfil estratégico de redes semelhante a essa rede. Dada a impossibilidade de encontrar na região Central do RS perfil estratégico semelhante, vislumbrou-se, na cidade de Santa Cruz do Sul, duas redes constituídas pelo programa redes de cooperação, com características estratégicas muito parecidas com as encontradas na Rede Super.

Para isso, na fase inicial do estudo, foram realizadas 6 entrevistas com pessoas ligadas aos setores estudados (fornecedores, consultores, empresários), de forma que as redes pudessem ser identificadas corretamente. Escolhida as redes, partiu-se para uma segunda etapa. Realizaram-se entrevistas com os diretores e gerentes das redes, agora na perspectiva de conhecer o funcionamento e a estruturação delas. Foram entrevistados 22 diretores/gerentes de 07 redes diferentes, e cada entrevista teve a duração média de 1 hora e vinte minutos. O anexo A contém o roteiro de entrevista utilizado nesta parte do trabalho.

Conhecida a estruturação das redes, buscou-se identificar a ação dos proprietários das empresas pertencentes a elas. Foram pesquisadas, individualmente, 135 empresas, por meio de questionários (anexo B), em 25 cidades diferentes da Região Central do Rio Grande do Sul. As entrevistas estruturadas (questionários) eram previamente agendadas por telefone e,

depois, as visitas eram realizadas para o seu preenchimento. A duração média de cada visita era em torno de 30 minutos.

De forma a melhor sintetizar o universo estudado dessa pesquisa, a Figura 11 demonstra a quantidade de entrevistas e de questionários realizados em cada empresa, bem como as cidades visitadas para a realização deste trabalho.

Redes	Número de Entrevistas	Número de questionários aplicados	Cidades Visitadas²
Empresários do setor	06	-----	Santa Maria
Rede Super	08	25 ¹	Santa Maria
Rede Vivo	01	-----	Santa Maria
Super Coop	03	23	Alegrete, São Borja, Santiago, Jaguari, Toropi, Caçapava do Sul, Agudo, Nova Palma, Dona Francisca, Júlio de Castilhos e Pinhal Grande
Rede Unimercados	03	22	Santa Maria, São Pedro do Sul, Quevedo, Rosário do Sul
Central Mais	03	45	Santa Maria, Caçapava do Sul, Cacequi, Júlio de Castilhos, Rosário do Sul, São Gabriel, São Francisco de Assis, Ivorá, Manoel Viana, Restinga Seca, Faxinal do Soturno, Mata, Cachoeira do Sul, São Pedro do Sul, São Vicente do Sul, Silveira Martins
Aflor	02	11	Santa Cruz do Sul
Associação Gaúcha de Lojas de Material Elétrico	02	09	Santa Cruz do Sul
Total	28	135	25 (cidades)

¹ A Rede Super não autorizou a divulgação dos dados das empresas da rede, totalizando, assim, 110 questionários.

² Foram visitadas cerca de 70% das cidades assinaladas.

Figura 11 - Distribuição das Entrevistas e dos Questionários aplicados nas Redes Estudadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Análise dos Dados

Conforme exposto anteriormente, para o entendimento do *framework* de análise das formas de estruturação das redes interorganizacionais foram utilizadas para a coleta de dados as técnicas de pesquisa de campo (Figura 12). O uso complementar de técnicas diferentes auxilia no aumento da fidedignidade dos resultados encontrados. Por exemplo, com a utilização de múltiplas técnicas, a variância potencial observada entre sujeitos da pesquisa tende a se configurar como um produto dos atributos do sujeito e não do método de coleta de dados (ROHNER, 1977).

A Figura 12 identifica o método da pesquisa de campo como aquele mais realístico, possível e desejável para a análise da realidade organizacional. As três técnicas de coleta de dados utilizadas nesta tese agregam dados primários e dados secundários e estão identificadas no quadro: a entrevista, o questionário e a análise de arquivo/documentos.

Altamente realístico, não controlável  Altamente controlável artificial,	Métodos de Pesquisa de Campo	Observação participante e direta.
		Entrevista (dados primários).
		Questionários (dados primários).
	Bases de Dados Computadorizadas	Análise de arquivo/documentos (dados secundários).
		O pesquisador acessa informa coleta por outras pessoas.
		O pesquisador tenta criar artificialmente, uma situação parecida com a realidade e observa o comportamento.
Experimentos Laboratoriais	O pesquisador examina processos organizacionais em situações rigidamente controladas.	
Simulações em Computador	O pesquisador usa a modelagem matemática para construir um modelo fechado, completo de um fenômeno de interesse.	

Figura 12 - Tipos de Métodos de Pesquisa Organizacional

Fonte: SNOW, Charles; THOMAS, James. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*, v. 31, n. 4, p. 467, 1994.

Essas técnicas são mais bem especificadas a seguir e constituem-se nos procedimentos de coleta de dados utilizados neste trabalho.

3.4.1.1 Fase 1. Identificação e caracterização das redes

Nesta etapa, a entrevista constituiu-se em um importante método de coleta de dados. Na entrevista, diferentemente, em alguns casos, do questionário, há necessidade de um contato direto entre o entrevistador e o entrevistado. Dentre as suas vantagens, apontada por Selltiz *et al.* (1987), estão: produz uma melhor amostra da população em estudo, coleta corretamente os dados; já que muitas pessoas são inábeis para o preenchimento correto do questionário, facilita a correção de enganos dos informantes, possui maior elasticidade na sua duração; em relação ao questionário, permite o uso de recursos visuais ou artificiais. Para Selltiz *et al.* (1987, p.20), “a entrevista é mais apropriada do que o questionário por revelar informações que são tanto complexas como emocionalmente carregadas por favorecer o aparecimento de sentimentos subjacentes a uma opinião expressa”.

Foram realizadas 28 entrevistas, sendo 6 entrevistas informais com profissionais ligados ao setor (fornecedores, consultores e empresários), não pertencentes a nenhuma das redes estudadas e 22 semi-estruturadas com representantes, fornecedores, consultores e gerentes das redes. O objetivo, aqui, consistiu em enquadrar as empresas nos perfis estratégicos propostos no Capítulo II (defender a liderança, alcançar a liderança, permanecer e reestruturar). Para a realização das entrevistas, foi estabelecido um protocolo (anexo A), com o objetivo de identificar o perfil estratégico da rede e compreender a sua forma de estruturação. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas pelo próprio pesquisador. As entrevistas geraram cerca de 26 horas de gravação, que, após a transcrição, possibilitou o preenchimento de 60 páginas de dados e informações a serem utilizadas no trabalho. Os principais tópicos da entrevista estão abaixo relacionados:

- a) História da empresa;
- b) Objetivos da rede;
- c) Seleção de novos membros;
- d) Estrutura das redes;

e) Principais serviços e vantagens das redes.

3.4.1.2 Fase 2. Identificação dos fatores influenciados de ingresso das empresas nas redes horizontais

Sendo esta uma das etapas mais importantes do trabalho, buscou-se, nesta segunda etapa da pesquisa, identificar as variáveis envolvidas para o ingresso das empresas nas redes. Dessa forma, buscou-se compreender a dinâmica de relacionamentos dos agentes das redes, dado um processo de seleção de novos integrantes e/ou de sua constituição.

Esta etapa da pesquisa foi realizada por meio de questionário (anexo B), preenchido por todos os atores/empresas participantes das redes. As variáveis identificadas, extraídas de Olson (1971) e Sandler (1995), diziam respeito a:

Variáveis	Questões no Questionário
a) Papel da liderança	07 e 03
b) Status da rede	02, 08 e 25
c) Confiança	26, 27, 34, 10 e 36
d) Oportunismo	01, 09, 13, 14 e 30
e) Minimização dos custos	05, 11 e 21
f) Tamanho do grupo	04 e 06

3.4.1.3 Fase 3. Análise do *framework* proposto

Após investigar o processo de ingresso, por meio de questionários, aplicados aos proprietários das empresas pertencentes às redes, passou-se para a terceira etapa de compreensão da estruturação dessas redes.

A terceira etapa da compreensão estava relacionada à análise do *framework* de estruturação das redes interorganizacionais, proposto no Capítulo II do presente trabalho. Nesta parte do trabalho, buscou-se analisar o *framework* proposto dentro da realidade das redes. Foram verificados aspectos, como: constituição, implementação e evolução das redes em relação aos perfis estratégicos das redes e em relação ao tempo de permanência das empresas na rede.

3.4.1.4 Fase 4. Análise da performance das redes

A quarta etapa do processo de coleta de dados ocorreu mediante a aplicação da parte inicial do questionário (anexo B), respondido individualmente pelos empresários participantes das redes analisadas. Com o objetivo de triangular os dados, o contato com os participantes das redes teve o objetivo de: a) verificar como os participantes avaliaram o programa de cooperação; b) identificar as variáveis do contexto organizacional que facilitaram e/ou impediram a transformação do conhecimento adquirido em ações; c) identificar a performance das empresas na rede e a sua satisfação para com essa associação.

3.4.1.5 Análise documental

Em todas as etapas do processo de compreensão das formas de estruturação das redes horizontais, ocorreu, também, a análise de documentos formais relacionados à política e

missão das redes. Os documentos analisados foram estatutos sociais, códigos de ética das redes, atas de reuniões, publicações em jornais e entrevistas em jornais dos diretores das redes.

3.5 Definição Constitutiva de Termos e Variáveis

Neste item, são descritas as propriedades ou semelhanças que contêm os termos e variáveis que permeiam o presente estudo. Eles são decorrentes do corpo teórico-empírico, e estão listados a seguir:

- **Inovação:** é a aplicação comercial ou industrial de alguma coisa nova – um novo produto, processo ou método de produção; um novo mercado ou fonte de suprimentos; uma nova forma de organização de negócios, comercial ou financeira;
- **Interdependência:** refere-se ao grau em que cada empresa parceira necessita da rede para alcançar os seus objetivos;
- **Performance da rede:** o grau com que as empresas atingem seus objetivos estratégicos em uma rede;
- **Similaridade de recursos:** proporção de recursos que contribui para cada empresa da rede em termos de tipo e quantidade;
- **Utilização de recursos:** refere ao grau com que os recursos similares de uma empresa contribuem para a realização dos objetivos da rede;
- **Liderança:** a liderança é o processo de influenciar pessoas para que ajam em prol dos objetivos da instituição
- **Status social:** é uma posição caracterizada por direitos (reivindicações pessoais apoiadas por normas) e obrigações (deveres prescritos por normas), capacidades e incapacidades, importantes para a posição e as funções na sociedade.
- **Oportunismo:** a busca do auto-interesse com avidez

- Minimização dos custos: é a busca de eficiência por parte dos agentes, que tenderão a proteger-se dos possíveis custos *ex-post*, a partir de salvaguardas que possam ser incorporadas nos contratos associados às transações.
- Tamanho do grupo: número de pessoas jurídicas que compõem o grupo;

3.6 Técnica de Análise dos Dados

Com relação à análise dos dados, por meio da utilização de múltiplos métodos, trabalhou-se sob quatro enfoques distintos: (1) Estudo de casos; (2) Análise Fatorial; (3) Estatística Descritiva; e (4) Modelo de Regressão. Primeiramente, buscou-se analisar, de forma sistêmica, os fatores indutores para a formação das redes interorganizacionais nas regiões estudadas. Por meio das entrevistas informais e da análise documental, procurou-se compreender o fenômeno da formação das redes na região estudada. Em seguida, através do método de estudo de casos aplicado às redes, procurou-se verificar as características das redes estudadas, expondo variáveis comuns e divergentes a elas. Essa etapa de análise dos dados, correspondente à primeira fase da Figura 13, serviu como guia para a compreensão dos relacionamentos dos agentes nas redes e entre as redes, representado no restante do trabalho.

Na análise quantitativa do estudo, fase 2 da Figura 13, inicialmente, utilizou-se a técnica de análise de fatorial. O objetivo era identificar fatores que influenciariam as empresas a ingressarem nas redes. Para a análise fatorial, optou-se por utilizar a análise dos componentes principais como método de estimativa das cargas fatoriais. Na definição do número de fatores, foram demonstrados três critérios: autovalores maiores do que um; gráfico de declive; e percentagem da variância. Esse último foi escolhido por estar mais identificado com a literatura analisada. Detectada a necessidade de rotação dos fatores, decidiu-se utilizar o processo de rotação varimax normalizado. Como testes de adequação do conjunto de dados, utilizou-se o teste de esfericidade de Barlett e a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Além disso, para avaliar a coerência interna do estudo e de cada fator, calculou-se os alfas de Cronbach.

Com o intuito de verificar a formação, a implementação e a evolução das redes, na etapa de análise dos dados, lançou-se mão de entrevistas e de dados quantitativos (questionários) para a melhor compreensão das formas de estruturação dessas instituições. Os dados coletados, a partir das diversas fontes, foram analisados de forma quantitativa (fase 3 da Figura 13). As empresas caracterizadas dentro de um tipo específico de estruturação de sua rede (defender a liderança, alcançar a liderança, permanecer e reestruturar) foram analisadas por meio da utilização de técnicas da estatística descritiva (média, desvio-padrão e a análise de variância). O intuito era encontrar diferenças significantes que pudessem elucidar as formas de estruturação das redes e corroborar ou não o *framework* proposto.

A quarta etapa de análise dos dados (fase 4 da Figura 13) foi realizada por meio da utilização da estatística multivariada. Essa etapa teve o objetivo de caracterizar as empresas em relação a seus índices médios de performance. Assim, busca-se diferenciar o comportamento de estruturação das empresas em rede por meio da percepção dos seus agentes. Para a relação dessa parte do trabalho, utilizaram-se os testes de diferenças entre médias, testes qui-quadrados e o modelo de regressão.

De forma sumarizada, as etapas e as formas de coletas de dados são visualizadas na Figura 13:

	Primeira Fase	Segunda Fase	Terceira Fase	Quarta Fase
Atores pesquisados	1. Empresários do setor; 2. Consultores; 3. Fornecedores; 4. Diretores das redes; 5. Gerentes das redes	Empresas participantes das redes	1. Empresas participantes das redes; 2. Gerentes das redes; e 3. Diretores das redes.	Empresas participantes das redes
Foco de Análise	Redes	Empresas	Redes	Empresas
Instrumento de Coleta de dados utilizado	Entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas (anexo A), análise documental	Questionários (anexo B)	Entrevistas estruturadas e semi-estruturadas e análise documental	Questionários (anexo B)
Forma de Análise dos dados	Análise qualitativa por meio de estudos de casos.	Análise Fatorial	Estatística descritiva e análise qualitativa	Estatística descritiva e modelo de regressão
Objetivos	1. Compreender o processo de formação das redes; e 2. Identificar redes com perfis estratégicos adequados ao <i>framework</i> proposto.	Identificar os principais fatores influenciadores para a entrada das empresas nas redes.	Avaliar as formas de estruturação das redes dentro do <i>framework</i> proposto.	Identificar variáveis determinantes da performance das organizações em rede.

Figura 13 - Síntese do Método de Trabalho Utilizado

Fonte: Elaborado pelo autor.

De maneira geral, no presente estudo, desenvolveram-se técnicas quantitativas e qualitativas, de acordo com o enfoque do problema estudado. Essa conjugação de formas de análise representa um passo importante para discussões e debates sobre o tema.

3.7 Limitações do Estudo

Essa pesquisa utiliza-se do método de estudo de caso, apresentando como característica principal o aprofundamento de análise e permitindo o conhecimento e o exame intensivo da relação estudada. Entretanto, o método de estudo de caso não permite que as conclusões obtidas sejam aplicadas a outros objetos de estudo, pois seus resultados são restritos.

Uma outra limitação do estudo refere-se ao fato de essa pesquisa trabalhar com a percepção dos empresários em relação aos objetivos organizacionais de suas empresas e das redes. Essa percepção pode ser algo extremamente mutável, ou seja, as opiniões expressas num determinado momento podem estar modificadas no momento subsequente. Entretanto, grande parte das pesquisas em Ciências Sociais trabalham com essa técnica de coleta de dados. Devido à complexidade do fenômeno, ainda que com suas limitações, essa técnica demonstrou ser a mais adequada.

No entanto, a principal dificuldade encontrada referiu-se à escolha de redes que possuísem perfis estratégicos de acordo com o *framework* proposto. Apesar de várias entrevistas e conversas informais, os quais representaram um grande esforço do pesquisador, esta pode ter sido uma limitação do presente trabalho.

Finalmente, cumpre colocar, ainda, que as variáveis determinadas na pesquisa, apesar de se apresentarem como significativas, conforme referencial teórico-empírico exposto, não esgotam as possibilidades do tema em questão. Desta forma, outros indicadores certamente poderiam ser também trabalhados na solução do problema definido. Tendo em vista, contudo, os objetivos previstos para este estudo, a pesquisa restringe-se aos indicadores selecionados.

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte do trabalho, busca-se identificar se as características constitutivas das redes interorganizacionais, apontadas pela teoria analisada, são verificadas na sua forma empírica. Para isso, este capítulo constitui-se num esforço científico-metodológico, o qual, para uma melhor explanação, divide-se nas seguintes partes: a) análise do ambiente sócio-econômico onde estão inseridas as redes; b) exposição dos multicasos analisados, identificando-se características comuns e divergentes de estruturação das redes estudadas; c) identificação dos fatores que influenciaram as empresas a participarem das redes, com vista a melhor utilização do *framework* proposto; d) caracterização das redes investigadas baseadas no *framework* proposto; e) análise das diferenças teóricas existentes entre as formas de estruturação das redes horizontais baseadas no *framework* proposto; f) identificação das diferenças entre as empresas por meio do tempo de permanência nas redes de acordo com o *framework*; e g) avaliação sobre a performance das empresas pertencentes às redes. Com esta divisão, tem-se o intuito de melhor atingir os objetivos propostos no início do trabalho, possibilitando, assim, construir um fio condutor que auxilie concretizar o objetivo principal e a responder ao problema de pesquisa proposto.

4.1 Dinâmica Ambiental e as Variáveis Intervenientes para a Formação das Redes Interorganizacionais

Dado o desafio de analisar a complexa relação entre as empresas em redes horizontais, busca-se, primeiramente, por meio de uma abordagem sistêmica, uma melhor compreensão do ambiente onde elas estão inseridas. A inclusão deste tópico torna-se importante para que o leitor possa entender as mudanças ocorridas no último ano, nas redes estudadas.

Segundo dados da FEE⁵ (2004), a região Central do Estado do Rio Grande do Sul, onde estão situadas três das cinco redes estudadas abrange, 33 municípios, com uma área de 31.769,2 km², o que representa 11,61% da área total do Estado do Rio Grande do Sul. A renda per capita no ano de 2002, estava em R\$ 6.929,00. Sua população, segundo levantamento de 2003 é de 654.448 habitantes, representado 6,6% do total do estado. A economia está baseada, principalmente no agronegócio, varejo e beneficiamento. Trata-se, assim, de uma região possuidora de significativa participação do agronegócio no PIB total (53%).

No que se refere aos setores produtivos, na primeira metade da década de 90, constatou-se uma queda em todos os setores, sendo bastante expressiva na agropecuária. Na segunda metade desta década, a indústria e a agropecuária recuperaram-se, mas sem atingir os níveis anteriores. O comércio foi o único setor que persistiu no movimento de diminuição da participação no produto setorial do Estado. Já o restante do setor de serviços apresentou recuperação expressiva, determinando o aumento de importância da região na produção estadual.

Observando-se, isoladamente, a região, em termos de setores produtivos, os serviços vêm aumentando sua importância relativa na economia. O mesmo não se deu com o comércio, que foi perdendo posição na economia local, situando-se, atualmente, no patamar de 10% do produto regional. Os demais setores também diminuíram sua participação, com queda mais expressiva na indústria, que contribui, atualmente, com cerca de 10% do produto, tendo representado 17% em 1990. A região participa apenas com 1% do PIB industrial do Estado.

Devido a essa realidade até 1995, a região Central do Estado do RS era servida por pequenos estabelecimentos supermercadistas. A partir desse ano, com a consolidação da rede Sonae no Estado do Rio Grande do Sul, Santa Maria começou a contar com um hipermercado Big, o que resultou em grandes mudanças para a região e o setor.

Em 1996, um grupo de 12 empresários do setor supermercadista, todos de Santa Maria, resolveram juntar-se e formar a primeira central de compras da região. O objetivo era claro: conseguir comprar mais barato, podendo, assim, sobreviver à entrada de um grande concorrente no mercado.

⁵ Fundação de Economia e Estatística. Site: www.fee.tche.br, acessado em 18/10/2004.

Os supermercados deveriam realizar um esforço para reduzir a assimetria de informações, pesquisando, entre os fornecedores, aqueles que melhor poderiam atendê-los em termos de preços, prazos de pagamento e entrega, quantidades mínimas de compras, qualidade dos produtos, entre outros. Ao construir uma rede, esses 12 empresários queriam dividir parte do trabalho, beneficiando várias lojas com o mesmo custo. Com isso, os gastos de obtenção de informações seriam minimizados.

Com as informações de mercado centralizadas, a rede poderia negociar melhor a compra em nome de todos os membros. O aumento do volume comercializado pela rede junto ao fornecedor permite, ainda, melhor posição de barganha e possibilita a realização de contratos por períodos mais longos. Esse incremento na frequência de compras de um mesmo fornecedor ajuda a diluir os custos de negociação.

Assim, contratos de prazos mais longos reduzem, igualmente, as incertezas dos fornecedores por dois fatores principais. Eles têm preferência na venda de seus produtos para as lojas associadas e há redução de assimetria de informação pela criação de reputação, dada o aumento da frequência das transações.

As redes horizontais, nas quais se encontram os supermercados associados, buscam estratégias para se adaptar ao novo ambiente competitivo. Podem-se destacar três estratégias principais, que não são excludentes: a) adoção de novas tecnologias para aumento da eficiência operacional, que, dependendo de seu porte, ainda são caras; b) participação de associação, criando vínculos com atacadistas e poder de negociação, tentando, assim, aproximar-se de algumas vantagens das grandes redes e; c) busca de novos nichos de mercado (para reduzir a concorrência direta de outras lojas).

A utilização de novas tecnologias, tanto pelas redes horizontais, quanto pelas grandes empresas, associada à economia de escala e ao aumento de poder de negociação, obtidas ou pela expansão, para as grandes firmas, ou pelas associações, para as redes, permitiriam que houvesse uma redução nos custos operacionais do setor.

A adoção das estratégias de expansão, de novas tecnologias, de nichos de mercados e associação, juntamente com o crescimento na concentração da renda bruta do setor pelas grandes empresas e o aumento no número de novas firmas e lojas acirram a rivalidade do setor.

Com o passar dos anos, a rede começou a crescer e destituiu-se de ser apenas uma central de compras. Em 1998, o objetivo passou para a consolidação da marca já existente: Rede Super. A rede seria, agora, a marca oficial dos membros, sendo as lojas, os funcionários, o atendimento e as sacolas padronizadas de forma que todos os clientes não as diferenciassem.

No entanto, para tal envergadura, seria necessária a inclusão de um número maior de membros. Todavia, o grupo de 12 empresários fundadores não queria abrir mão do controle do negócio. Foi aí que surgiu a idéia de criarem franquias da marca Rede Super. Essas franquias seriam vendidas a outros empresários supermercadistas, fora da cidade de Santa Maria, que possuíssem uma área de abrangência igual ou superior a 10 mil habitantes. A esses franqueados era assegurado todo um sistema de compras em escala, o que, imediatamente, asseguraria 15% a menos nos custos dos produtos, padronização do estabelecimento comercial com uma marca de reputação e credibilidade no mercado e inserção na mídia, o que alavancaria o faturamento da franquias.

Essas vantagens fizeram a Rede Super crescer rapidamente e se tornar uma das maiores redes do Estado do Rio Grande do Sul (RS). Na Tabela 1, é demonstrado o ranking das Redes de Supermercados do Estado do RS. Pelo que se pode observar, as quatro principais redes de supermercados existentes na época (a Rede Vivo foi criada somente em 2004 e a Rede SuperCoop não aparecia no ranking), na região, elas representavam conjuntamente 153 estabelecimentos varejistas, com um faturamento total de R\$ 408.487.000,00 e empregando 2.417 pessoas. Isso faz dessas 4 redes, conjuntamente, a maior associação de redes de supermercados do Estado do Rio Grande do Sul.

Em decorrência do sucesso originado pela Rede Super, outras redes começaram a surgir na região. Os ganhos econômicos e sociais daquela nova forma de configuração organizacional tornou-se superior às demais. Dessa forma, houve uma cobiça dos outros empresários em rapidamente alcançar esse novo padrão competitivo.

No entanto, aconteceu um fenômeno interessante: tendo a Rede Super se tornado a maior rede da região, por que as outras empresas simplesmente não ingressaram nela? Por que criar novas redes? Dois motivos principais podem explicar essa decisão.

Primeiro, um dos fatores decisivos para o ingresso de um novo estabelecimento na Rede Super e, posteriormente, nas outras redes, é o resguardo da área de atuação de cada parceiro/franqueado. Os 12 sócios fundadores dividiram a cidade de Santa Maria em 20

pontos possíveis para a instalação de uma loja da rede. Esses pontos foram cobertos pelos 12 sócios, não havendo mais como novas empresas poderem se instalar em Santa Maria com a marca Rede Super. Essa medida garantiria uma maior cooperação entre os membros, pois, assim, eles não poderiam ser caracterizados como concorrentes, evitando a competição autofágica. Em outros locais da região Central do Estado do Rio Grande do Sul, onde os franqueados da Rede Super atuavam, era garantida uma área de 10 mil habitantes sem outra logomarca da empresa. Assim, os empresários de outros estabelecimentos não pertencentes à Rede Super, mas situados com empresas próximas a essa rede, não visualizaram outra alternativa mais viável e rápida, a não ser juntar-se com outros atores que estariam na mesma situação e formalizar uma nova rede. Dessa forma, todas as outras redes foram originadas com a criação de áreas de atuação.

O segundo fator para a formação das novas redes e não a simples inclusão das empresas na Rede Super, refere-se à forma de estruturação da rede. Conforme descrito anteriormente, a Rede Super é estruturada através de um sistema de associação (entre os 12 proprietários) mais um sistema de franquias da rede, em que tanto o franqueado, quanto o proprietário compra uma cota (área geográfica) e têm o direito de utilizar a marca e todas as suas vantagens.

Entretanto, na posição de franqueado, não é permitido ao empresário a eleição para a direção da rede, nem na participação em decisões de caráter mais rotineiros, como os produtos que aparecerão na mídia. Seus direitos e atribuições são dados, não cabendo qualquer intervenção de natureza mais crítica. Isso simplesmente limita a capacidade de benefícios de uma rede, o que, para muitos empresários, torna inviável o seu ingresso.

Para uma exemplificação do que foi descrito, a Figura 14 retrata melhor o fenômeno. Pelo que se pode notar na Figura 14, não há duas empresas da mesma rede na mesma região de abrangência. Cada região assinalada pode ser um bairro, ou uma cidade dependendo da rede. O que se torna importante notar é que o mapa da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul caracteriza-se como um jogo de xadrez estrategicamente desenhado, onde os componentes conhecem todos os parceiros e adversários.

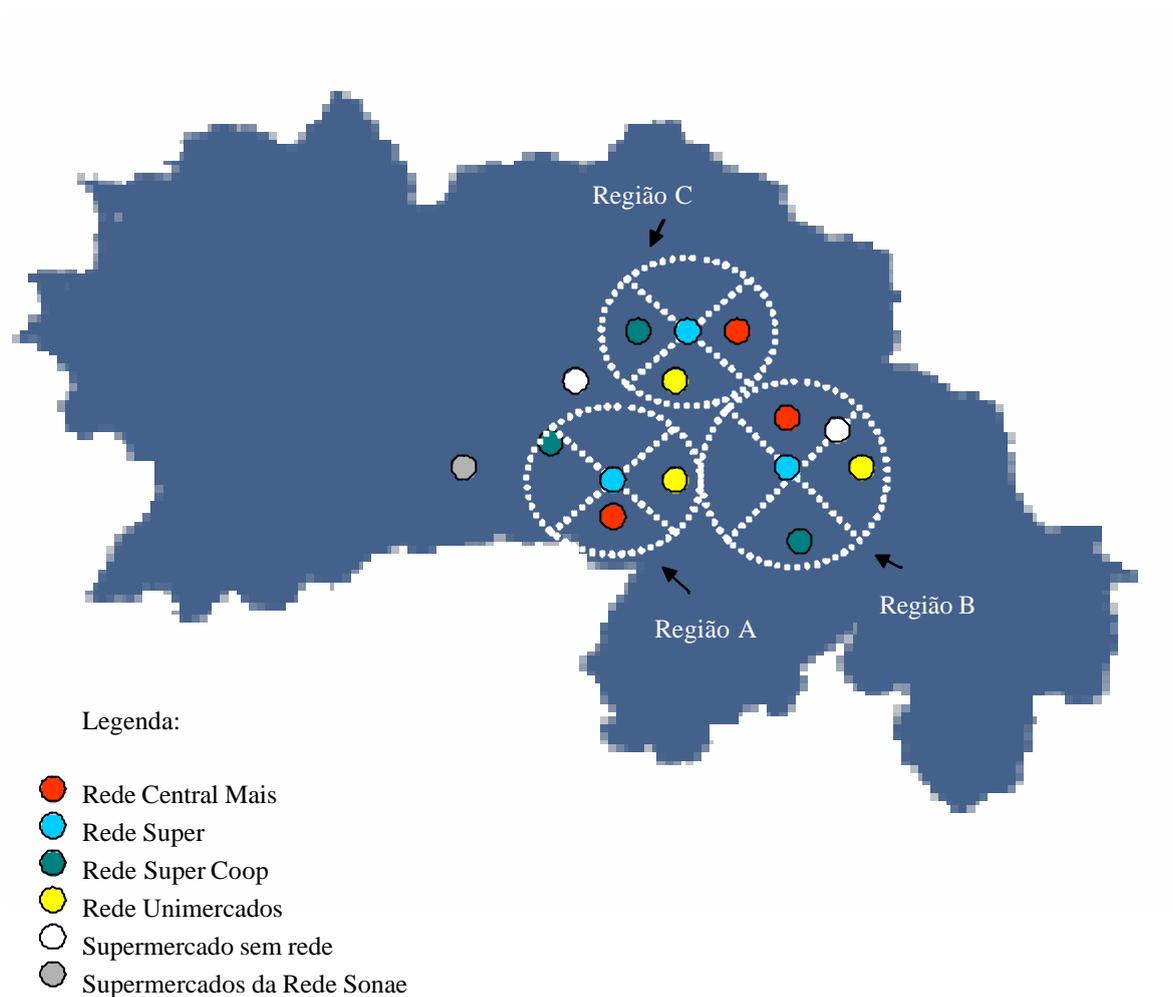


Figura 14. Exemplificação da Delimitação das Áreas de Atuação das Redes de Supermercados na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 1. Ranking das Redes Horizontais de Supermercados Existentes no Estado do Rio Grande do Sul, em 2003.

NOME DA REDE	LOCALIDADE	FATURAMENTO	Nº DE FUNCION.	Nº DE LOJAS	Nº DE CHECK OUTS	ÁREA (M ²)	CHECK /LOJA
REDE UNISUPER	PORTO ALEGRE	346.076.000	2.210	93	380	47.484	4
REDE SUPER	SANTA MARIA	222.327.000	1.707	62	296	32.495	5
ASSOCIAÇÃO CENTRAL DE SUPERMERCADOS	SANTA MARIA	120.000.000	350	32	105	7.000	3
REDEFORT	NOVO HAMBURGO	110.000.000	892	112	220	29.000	2
REDE SUPER ÚTIL	PASSO FUNDO	89.268.000	775	101	271	27.034	3
REDE MAIS	SANTA MARIA	54.760.000	310	37	110	11.350	3
ASSOCIAÇÃO REDE GAÚCHA DE SUPERMERCADOS	CRUZ ALTA	43.192.443	403	14	71	9.165	5
REDE MULTIMERCADOS	CAXIAS DO SUL	37.000.000	235	23	78	9.935	3
REDE UNIÃO DE SUPERMERCADOS LTDA	ERECHIM	26.263.000	213	12	42	5.843	4
ASSOCIAÇÃO REDE MACRO DE SUPERMERCADOS	IJUÍ	17.773.487	162	14	35	5.610	3
REDE SUL 10 COMERCIAL DE SUPERMERCADOS	SANTA ROSA	13.497.245	140	16	38	4.556	2
REDE UNIMERCADO	SANTA MARIA	11.400.000	50	22	43	3.600	2
REDE MIL	SÃO BORJA	5.040.000	41	6	9	1.020	2
REDE DE SUPERMERCADOS MAXI LTDA	ALEGRETE	4.949.680	55	13	17	2.235	1
TOTAL		1.101.546.855	7.543	557	1715	196.327	41
MÉDIA POR REDE		78.681.918	539	40	123	14.023	3

Fonte: Associação Gaúcha de Supermercados (www.agas.com.br), acessado em 28/09/2004.

Assim, observando as vantagens e desvantagens do sistema de associação da Rede Super, a Região Central do RS tornou-se um centro formador de redes para todo o Estado. Atualmente, existem cerca de 15 redes em funcionamento e estão sendo instaladas mais oito redes dos mais variados setores (lojas de material de construção, lojas de material esportivo, entre outros). No setor supermercadista, são 134 empresas, reunidas em 4 redes distintas.

Todavia, apesar do sucesso aparente do fenômeno rede, o ano de 2004 foi marcado por grandes transformações. No início de 2004, existiam cinco redes na cidade de Santa Maria, três com foco claramente definidos: a Rede Super, a Rede Unimercados (ano de criação 2000) e a Super Coop (ano de criação 2003). A Rede Super, líder na região de atuação, buscava agregar mais valor aos seus produtos, através da marca forte e da consolidação institucional. A Rede Unimercados buscava agregar seus pequenos comerciantes, na tentativa de ganhar em escala e sobreviver, assim, à força das outras redes. A Super Coop, formada pela associação de cooperativas, tinha como pressuposto atingir melhor seus cooperados, somente aceitando como novos membros cooperativas agrícolas.

As outras duas redes existentes, criadas em 1998, a Rede Mais e a Associação Central de Supermercados (Central Supermercados), concorriam diretamente entre si, pois tinham portes semelhantes e tinham sido criadas com objetivos muito similares. Além disso, sua faixa de clientes era muito parecida, gerando fortes brigas comerciais entre elas. Isso ocasionava estratégias mercadológicas muito semelhantes para o consumidor.

Por outro lado, as redes eram estruturadas de forma diferente. A Rede Mais era estruturada como a Rede Super, ou seja, através do sistema de franquias, tendo como franqueadores quatro sócios/proprietários. A Central Supermercados estava estruturada através de associados. Todos os associados tinham os mesmos direitos e deveres, não havendo, portanto, a figura do dono.

Por suas características de atuação mercadológica tão similares, os empresários pertencentes a essas duas redes constantemente avaliavam os custos e os benefícios de pertencer a uma determinada rede. Sendo os custos de mudança muito baixos, freqüentemente empresários da Rede Mais migravam para a Central Supermercados e

vice-versa. No ano de 2003, 15% dos empresários da Rede Mais passaram a trabalhar sob a bandeira da Central Supermercados e vice-versa. Além disso, a não diferenciação dos clientes fez com que alguns associados/franqueados não conseguissem sobreviver. O caráter empreendedor dos empresários sobressaiu em relação à força da marca e em algumas regiões, empresários da Rede Mais conseguiram suplantar os empresários da Central Supermercados e vice-versa.

O caos instalado foi tanto, que, em 2003, as duas redes tinham juntas 69 empresas associadas/franqueadas (ver Tabela 1), com um faturamento global de R\$ 174.760.000,00 ao ano (3^o maior do Estado). Em 2004, o número de empresas caiu para 45, ou seja, 34,78% a menos. Devido a esses fatores, as duas redes, em julho de 2004, resolveram unir suas forças e criar uma nova associação denominada Central Mais. A Central Mais nasceu com 45 supermercados e possuía um objetivo claro: estruturar o negócio em rede para alcançar o líder do setor, ou seja, suplantar a Rede Super.

A formação dessa nova rede não foi um processo tão harmonioso. Dois tipos de conflitos básicos se instalaram. O primeiro estava relacionado às formas distintas de estruturação das duas redes anteriormente existentes, ou seja, a Rede Mais tinha quatro sócios-proprietários e era gerida através do sistema de franquias. A Associação Central de Supermercados era estruturada por associados, sem fins lucrativos. Apesar de vários atritos, definiu-se pela saída de um dos sócios da Rede Mais (o que criou uma nova logomarca – Supermercado Feliz) e a constituição da Central Mais foi estruturada da forma associativista (todos, *a priori*, têm os mesmos direitos e deveres).

Outro ponto de grande conflito para a constituição dessa nova rede refere-se à adequação da área de abrangência. O fato de as duas redes atuarem em regiões semelhantes à fusão dessas redes, criaria, a princípio, velhos concorrentes trabalhando com a mesma marca. Isso, em alguns casos, significava, por exemplo, duas lojas, uma situada na mesma rua da outra. Esse fator gerou grandes discussões dentro da nova rede e podia ocasionar autofagia entre os participantes. A situação encontrada, até o momento (março de 2005), é acomodar os ânimos e deixar os estabelecimentos competirem entre si. Até o presente momento da confecção deste trabalho, alguns empresários saíram da rede, e os conflitos ainda permanecem sem as devidas soluções.

Ainda sob o enfoque da dinâmica ambiental para a formalização/constituição das redes, outro marco importante para a teoria e para a região ocorreu em 2004. Para a teoria de redes, as grandes estruturas não apresentam soluções satisfatórias para lidar com a complexidade atual, sendo, portanto, as redes a alternativa organizacional mais apropriada. Para Fukuyama (1995, p. 341), é “possível afirmar que no futuro a forma ótima de organização não será nem as pequenas nem as grandes empresas, mas as estruturas em rede que combinam as vantagens de ambas”. Conseqüentemente, uma nova forma de competição está se espalhando através dos mercados globais: grupos *versus* grupos.

No setor supermercadista da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, é passivo, para a maioria dos empresários do setor, que a melhor forma de sobreviver no mercado é através da cooperação com outras empresas. Na região, as empresas que ainda não ingressaram em uma rede passam por dificuldades, com algumas exceções. Na Figura 15, é apresentado o cronograma de surgimento das redes nesta região, corroborando com as análises expressas no texto.

Em 2004, a Rede Super, formada por empresas líderes na região de atuação, com aproximadamente 60 estabelecimentos comerciais associados, sofreu uma grande perda. O maior dos sócio-fundadores, com 10 supermercados e 800 funcionários resolveu sair da rede e criar a sua própria marca. O motivo alegado foi a incapacidade de crescimento individual dele na rede. Em outras palavras, a empresa tinha planos de expansão mas a Rede Super, devido à delimitação das áreas de atuação, impediam-no de crescer. A solução mais plausível para o impasse foi sair da rede.

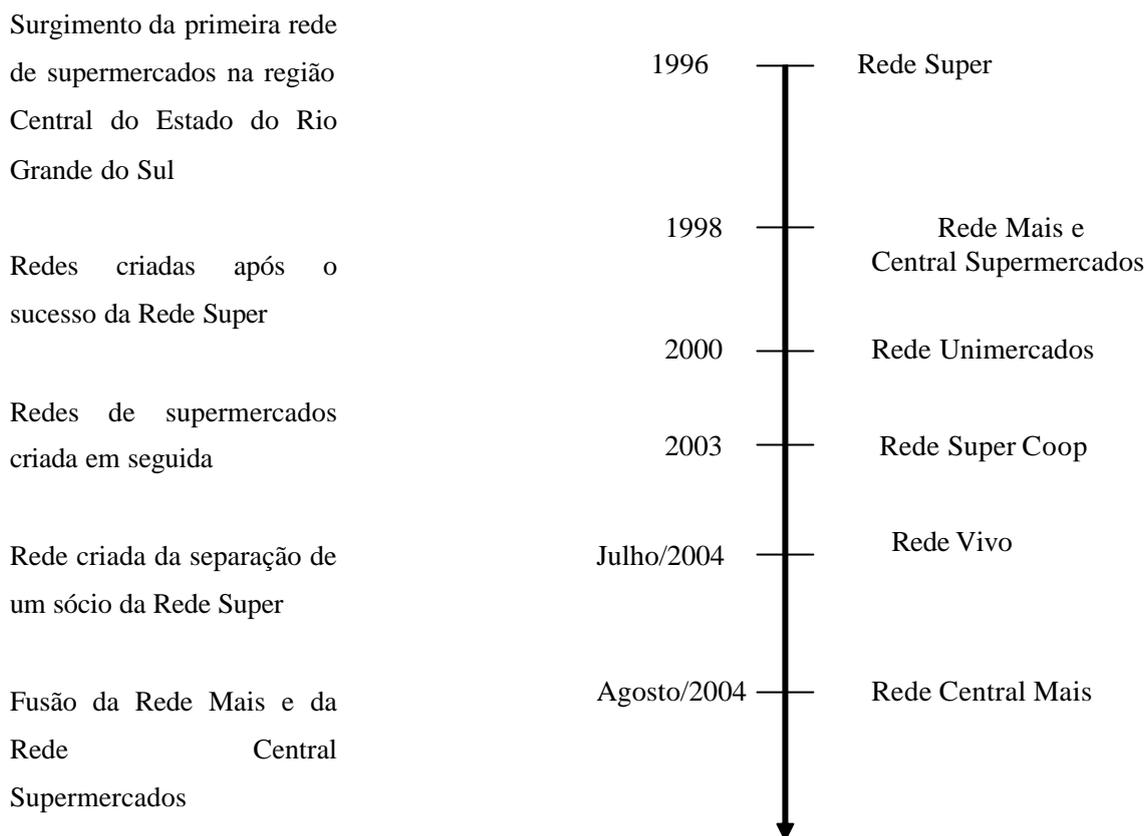


Figura 15. Cronograma de Surgimento das Redes de Supermercados na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mas, como esse empresário poderia continuar com as vantagens oriundas de uma rede e ainda ter flexibilidade para crescimento? A solução encontrada foi, no mínimo, inovadora. A empresa fez parceria com vários supermercados de médio porte do Rio Grande do Sul, que não queriam entrar em rede, mas que gostariam de ganhar em escala, ou seja, criaram um central de compras. Juntos, esses supermercados tinham 37 lojas e 2.700 funcionários, o que aumentava o poder de barganhar para comprar produtos mais acessíveis aos fornecedores. Isso gerou, para ele, os mesmos benefícios de que dispunha quando participava da Rede Super.

Todavia, resolvido o problema das compras, faltava, ainda, criar uma nova marca com todas as vantagens e credibilidade de que dispunha a rede anterior. O cliente, na área de abrangência das lojas, via com bons olhos a formação das redes. Foi, então, que coube à nova rede criar um nome fantasia: Rede Vivo, apesar de todos os

estabelecimentos pertencerem a um mesmo dono. Assim, coube à Rede Vivo copiar todas as vantagens até então exclusivas da Rede Super. Essas vantagens seriam:

1. A Rede Vivo foi criada com as mesmas cores da Rede Super, para minimizar os custos da mudança e não distingui-la em demasia da rede, agora, concorrente;
2. Criação de produtos com a marca da rede, seguindo a Rede Super. Por conhecer os fornecedores, ficou fácil a Rede Vivo criar, em menos de um ano, 50 produtos com a marca própria (coincidentalmente esses 50 produtos anteriormente eram vendidos com a marca Rede Super);
3. Criação de um cartão de crédito nos mesmos moldes oferecidos pela Rede Super;
4. Propaganda maciça com a nova logomarca.

Dessa forma, a Rede Vivo conseguiu incorporar todas as vantagens oriundas da Rede Super e manteve a sua autonomia e flexibilidade. A meta da Rede Vivo é abrir mais 10 lojas próprias até 2010, totalizando 1.500 funcionários. As primeiras lojas serão abertas em Santa Maria, nas regiões anteriormente delimitadas para outros sócios-proprietários da Rede Super.

Esse caso nos relata duas importantes indagações: Não seria a rede apenas uma fase pela qual as empresas podem passar para se consolidar? O oportunismo nunca será eliminado em detrimento da harmonia e da cooperação?

Um indivíduo oportunista pode receber benefícios do altruísmo de outro e não arcar com os custos de ser generoso em retribuição. Para Ring Van de Ven (1994), as redes constituem-se em uma alternativa viável para a redução de ações oportunistas nos relacionamentos entre empresas, chegando, em alguns casos, a eliminá-la quase por completo. Isso ocorre ou deveria ocorrer, porque a extensa gama de vantagens proporcionadas pelas redes é disponibilizada somente aos seus associados. Dessa forma, o elevado risco de perder tais benefícios impede práticas oportunistas associadas à

busca de ganhos individuais, os quais são, invariavelmente, improdutivos e prejudiciais ao conjunto da rede.

A Rede Super foi formada em 1996, sendo, portanto, uma rede consolidada. Segundo a teoria, as ações oportunísticas não deveriam ocorrer em redes assim. Entretanto, o grande problema que se observa, em todas as redes estudadas, refere-se à falta de estratégias de evolução das redes. As redes são/foram constituídas para responder a um ambiente, a princípio, hostil. As empresas uniram-se rapidamente, cresceram, consolidaram-se, mas não se observou, até então, na sua estruturação, técnicas administrativas de geração de novos benefícios.

O processo de evolução das redes deveria ser um objetivo a ser perseguido. Esse processo de evolução se daria por meio de processos de geração de novos conhecimentos, formas de estruturação individual, tornando os ciclos de aprendizagem constantes entre os atores envolvidos. A aprendizagem em rede permite que as empresas envolvidas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução dos problemas e o desenvolvimento de seus negócios. Somente assim, os benefícios em rede tornam-se inesgotáveis e inimitáveis pelas outras redes.

O que acontece nos casos estudados e, em especial, na Rede Super é que o processo de evolução não ocorreu como o esperado. Esse fato levou a um ator (empresário) em particular, que há oito anos pertencia à rede, a questionar os custos e os benefícios de participar de uma rede. Como os custos estavam aumentando (novos franqueados, recursos, divisão das vantagens, entre outros) e os benefícios oriundos das redes permaneciam os mesmos, a equação começou a ficar negativa, ou seja, os custos eram maiores do que os benefícios. A partir desse momento, começaram a surgir pensamentos oportunistas que resultaram na criação de uma nova rede.

Dessa forma, respondendo às indagações propostas, as redes estruturadas sem uma clara definição estratégica de criação de novos conhecimentos, por meio de processos contínuos de aprendizagem, não evoluem e tornam-se, assim, apenas uma etapa de crescimento na vida das organizações. No entanto, observa-se que, mesmo gerando benefícios limitantes, as organizações em rede constituem um novo patamar de desenvolvimento estratégico muito superior às organizações agindo isoladamente.

Seguindo a idéia do caso da Rede Super analisada, as organizações nasceriam, na sua maioria, pequenas, consolidar-se-iam no mercado e chegariam num momento em que elas necessitariam crescer. Para crescer, essas organizações utilizariam a estratégia de redes, a qual daria vantagens limitadas, mas indispensáveis para a fase de crescimento dessas empresas.

Em seguida, devido ao caráter limitado de atuação das redes, a expansão e a evolução da empresa se dariam por meio de sua saída da rede e na criação de estratégias competitivas. Assim, percebe-se que a ação oportunística será intensa no período de desenvolvimento das redes. Caso algum membro perceba o caráter limitador de uma rede, ele agirá de forma oportunística.

No entanto, cabe aqui uma ressalva. O processo de desligamento da rede somente se dará por agentes empreendedores. Alguns membros, porventura, tenderão a continuar nas redes, ocupando condições econômicas favoráveis e com menores riscos e desfrutando delas. Outro fator que faria os atores a permanecerem nas redes é o status oriundo dessa associação. Alguns membros buscariam, nas redes, além do crescimento de suas empresas, a maximização do seu status social. Na região onde foram analisados os casos, os diretores das redes gozam de um enorme prestígio social. Atualmente, por exemplo, o Clube de Diretores Lojista da cidade de Santa Maria é presidido pelo presidente de uma rede de materiais de construção da cidade.

No entanto, apesar do caráter limitador verificado nas redes existentes, não se pode duvidar da importância delas para o desenvolvimento da região. A Figura 16 representa, de forma esquematizada, a dinâmica das redes situadas na região Central do Estado do Rio Grande do Sul.

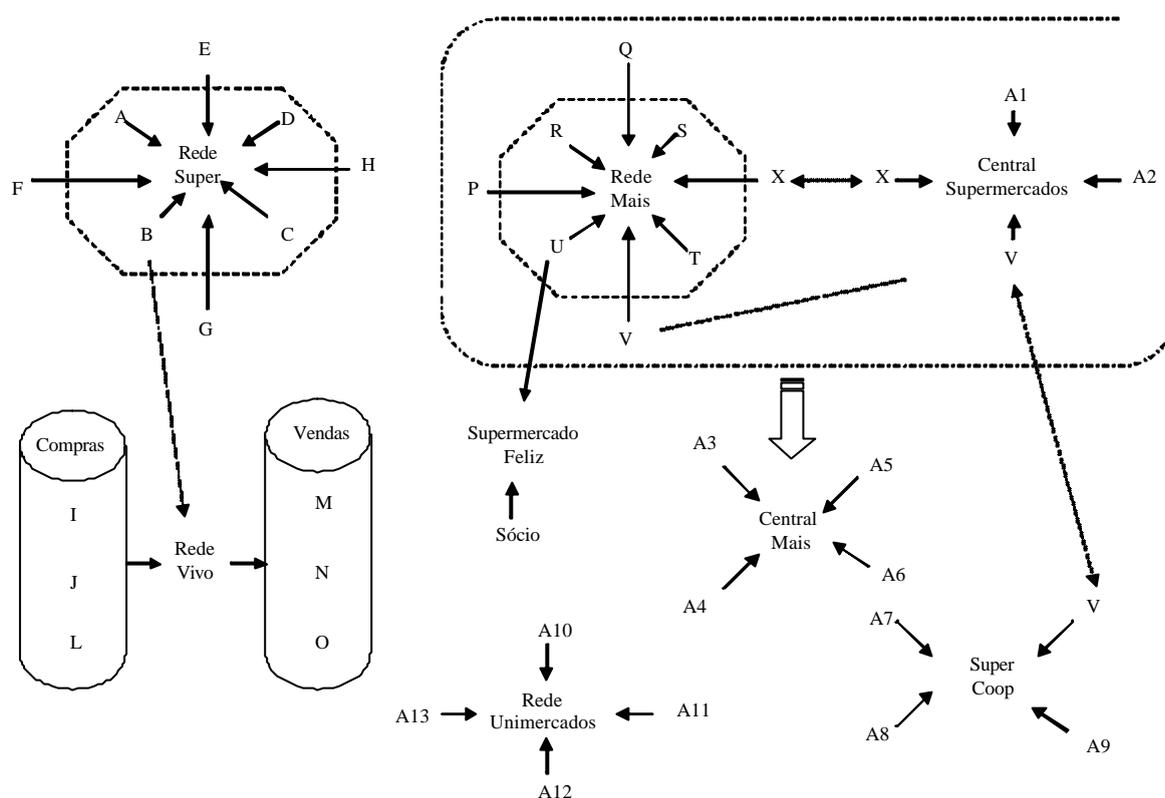


Figura 16. Dinâmica das Redes de Supermercados na Região Central do RS

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, pode-se constatar as seguintes contribuições extraídas da análise ambiental:

1. A rede é um fator importante na vida das organizações. Toda organização deveria pertencer a uma rede em algum momento do seu ciclo de vida. Empresas em rede tenderiam a crescer mais rápido do que outras empresas;
2. Redes que não possuem o foco básico na criação e não somente na transferência de conhecimentos têm benefícios limitados;
3. Nas redes, cujos benefícios são limitados, sobressaem ações oportunísticas;
4. Nesse tipo de rede, para atores empreendedores, a rede serve apenas como uma fase de crescimento e não como um fim;

5. Atores empreendedores podem permanecer nas redes, por longos anos, tendo como objetivo a maximização do status social e não da rentabilidade organizacional;

6. Muitos membros não empreendedores permanecem em redes de benefícios limitados por aversão ao risco e à incerteza.

Depois de esquematizada a dinâmica das redes na região Central do RS, parte-se, agora, para uma melhor caracterização de todas as redes estudadas. Essa parte do trabalho tem a perspectiva de demonstrar o perfil estratégico associado a cada rede, no intuito de harmonizá-la com o *framework* proposto (Figura 10).

4.2. Identificação e Caracterização das Redes Analisadas

Para a execução deste trabalho, foram estudadas cinco redes horizontais situadas na região Central do Estado do Rio Grande do Sul e na cidade de Santa Cruz do Sul. As cinco redes foram selecionadas por meio de entrevistas e de relatos prévios, de forma que englobassem os quatro perfis estratégicos expostos no *framework*, no Capítulo II.

As redes analisadas são, na sua maioria, redes de supermercados. Optou-se por esse tipo de negócio pela sua grande expansão em termos de número de associados nos últimos anos e pela dinâmica que o setor apresenta na região estudada.

As redes supermercadistas foram originárias de iniciativas próprias dos associados/proprietários, não sendo, assim, estimuladas por fontes externas. Somente no caso da Aflor (rede de floriculturas) e da Rede de Material Elétrico, situadas na cidade de Santa Cruz do Sul, elas foram incentivadas pelo Programa Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Outra característica inerente a todas as redes é a constituição de estatutos e de regimentos de atuação. Esses documentos auxiliam na normatização das operações das redes e possibilitam aos atores/empresas identificarem seus direitos e responsabilidades para com a rede e os seus parceiros. É também característica comum à maioria das redes a contratação de gerentes “executivos”, responsáveis pelos trabalhos de compra e de comercialização/distribuição nas redes. Somente nas redes formadas pela metodologia do programa Rede de Cooperação, é que não se observou a presença desse gerente executivo. Busca-se na metodologia desse programa, a participação mais efetiva dos atores envolvidos, sendo eles responsáveis pelas atividades da rede.

Faz-se necessário, ainda, um grupo de *staff* que auxilie os gerentes das redes nos trabalhos diários. Há de se ressaltar que as atividades estratégicas ficam a cargo da diretoria das redes, as quais reúnem-se periodicamente (uma vez por semana). Dada a necessidade de decisões de caráter estrutural, todos os associados/proprietários/franqueados reúnem-se uma vez por mês para as devidas deliberações. Fica a cargo da deliberação nessas reuniões, a inclusão de novos membros, a eleição e a destituição das diretorias e dos conselhos fiscais, as mudanças no estatuto e nas formas de estruturação das redes.

A estrutura básica das redes estudadas está exposta na Figura 17. A diretoria é composta do presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro, conselho fiscal e assessores (em alguns casos). Ao presidente, função mais representante da diretoria, cabe, entre outras funções, representar a rede ativa, passiva e judicialmente, aprovar a admissão, o afastamento e a demissão de empregados da rede e presidir as assembléias.

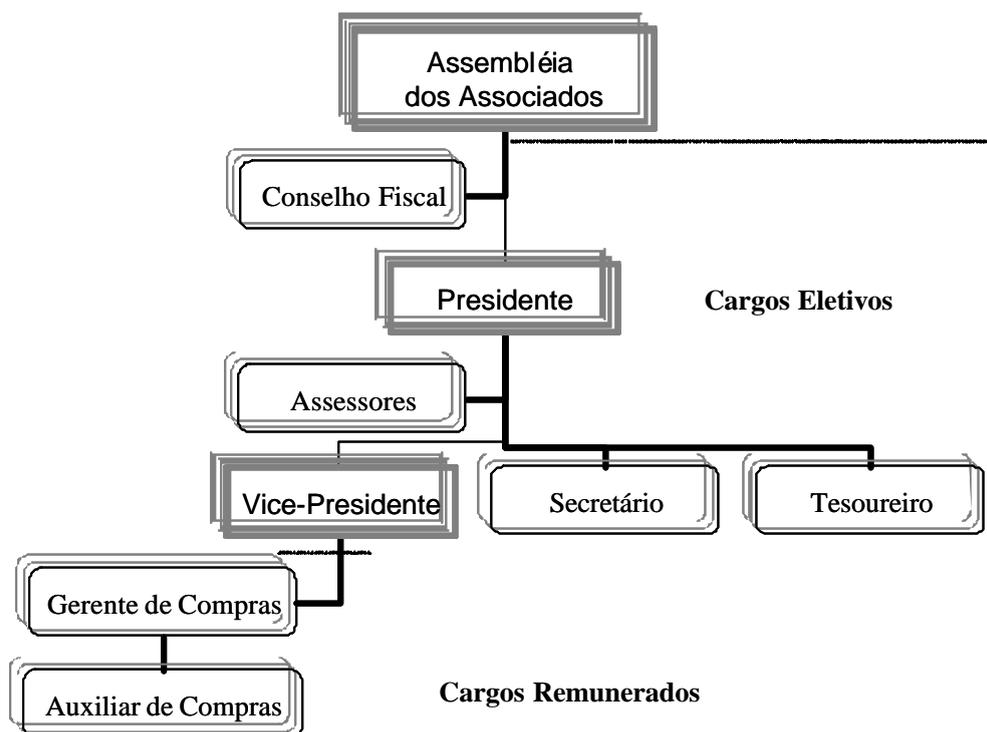


Figura 17. Estrutura Típica das Redes de Supermercados na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelo autor.

As redes identificadas neste estudo possuem sedes próprias, separadas dos estabelecimentos comerciais a que pertencem. Esse fato, apesar de incorrer em custos elevados para algumas redes, representa uma independência da rede para qualquer um de seus membros. Com isso, cria-se um ambiente neutro, onde todos teriam os mesmos direitos e onde a relação de poder seria minimizada.

De forma sintetizada, pode-se mostrar a seguir, antes da análise dos casos propriamente ditos, as características comuns encontradas na estruturação das redes estudadas. Essas características constituem-se em aspectos-chave para a formação das redes na região analisada:

1. Possuem sedes próprias;
2. Possuem estatutos sociais;
3. As redes são operacionalizadas por um gerente contratado;
4. Na sua maioria, foram criadas somente pela iniciativa dos próprios empresários;

5. São constituídas através de associações;
6. As redes são pessoas jurídicas sem fins lucrativos; e
7. São formadas, na sua maioria, por, no mínimo, dois empregados contratados.

Apesar dessas diversas características em comum, as redes estudadas possuem peculiaridades que as distinguem entre si. Para a melhor compreensão dessas diferenças, faz-se necessária a análise individualizada dos casos a seguir. Essa individualização servirá de guia para melhor classificação das redes a ser apresentada no tópico a seguir.

Caso 1: Rede Super Coop

A rede de supermercados Super Coop é a mais recente rede estudada. Suas atividades iniciaram-se em 2003, com a união de seis estabelecimentos comerciais.

Como o próprio nome diz, a Super Coop é formada, exclusivamente, por cooperativas agrícolas. Isso é uma característica específica dessa rede. Segundo entrevistas com os seus diretores, essa forma de seleção dos parceiros almeja alcançar uma maior cooperação entre seus membros. A idéia é a seguinte: sendo os associados já participantes de uma filosofia cooperativista baseada na cooperação, espera-se que os resultados na rede sejam mais efetivos.

A Super Coop foi fundada com o objetivo de garantir a continuidade da liderança do mercado. Atuando em 11 cidades da Região Central do Estado, sua sede se localiza na cidade de Santa Maria (curiosamente, a cidade não possui nenhum associado). Seus clientes são formados, na sua maioria, por associados das cooperativas, ou seja, os supermercados da Super Coop não fazem parte do negócio principal das cooperativas, mas constituem-se em atividades paralelas. Cada cooperativa agrícola já tinha todos os seus supermercados antes de ingressar na rede, constituindo um total de 20 estabelecimentos comerciais de 11 cooperativas diferentes.

Outra característica bastante peculiar à rede está na sua forma de manutenção. Enquanto as outras redes possuem uma mensalidade que varia de 500 a 1.800 reais por cada estabelecimento com a logomarca da rede, na Super Coop, o processo é inverso.

Primeiramente, apura-se o custo mensal com a manutenção da rede (pessoal, despesas administrativas, marketing, materiais, entre outros). Feito isso, esse custo é dividido em partes iguais para todos os associados, independentemente do número de estabelecimentos comerciais que este possui. Em outras palavras, um associado X, com três supermercados com a logomarca da rede pagará o mesmo valor que o associado Y, que possui um supermercado com a logomarca da rede. Esse tipo de distribuição dos custos, segundo relatos das entrevistas, minimiza a utilização do poder por parte de algum associado. No entanto, percebe-se, assim, que o custo relativo para ingressar e permanecer na rede é diferente de associado para associado.

A eleição da diretoria se faz por votação da maioria simples, sendo esta diretoria eleita para o cargo de dois anos. Diferentemente das outras redes, na Super Coop, os representantes das redes não são os presidentes das cooperativas. Participam ativamente da Super Coop os gerentes de negócios de cada cooperativa, originando o princípio de uma estrutura mais profissional.

A Super Coop não possui delimitação da área de abrangência para a seleção de novos parceiros. Tendo como pressuposto a aceitação somente de cooperativas e sendo que estas já abrangem um território de atuação, este tipo de cláusula restritiva não se faz necessária.

Atualmente, a Super Coop está em fase de consolidação de sua marca, com grande inserção na mídia. Os estabelecimentos, aos poucos, estão sendo padronizados, mas sem perder a identidade principal dos associados, que é a cooperativa. Os supermercados das cooperativas, apesar de terem o foco em atender os seus cooperados, não se limitam a tal. Clientes não pertencentes às cooperativas podem adquirir os produtos dos supermercados da Super Coop. Essa é uma forma de estruturação nova, que está sendo construída com uma visão mais profissionalizada e com objetivos claramente definidos.

Caso 2. Central Mais

A Rede Central Mais nasceu da fusão da Rede Mais e da Associação Central de Supermercados (Central Supermercados). Essa fusão ocorreu em agosto de 2004 (em meio ao trabalho de campo desta tese), na tentativa de alcançar a liderança do mercado supermercadista na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul.

Conforme exposto na análise regional, o ambiente cada vez mais competitivo gerou a necessidade de os empresários da Rede Mais e da Central Supermercados em se unirem para, primeiramente, parar de competir entre si (canibalismo) e em seguida, alcançar a liderança.

Devido a diversos conflitos para a constituição da Central Mais, aproximadamente 10 empresas deixaram a rede. A rede foi formada com 45 empresas distribuídas em 17 cidades da região.

Sua sede está situada na cidade de Santa Maria, e os associadas reúnem-se um vez por mês para as reuniões ordinárias. Os membros da diretoria reúnem-se semanalmente para definir os preços pelos quais deverão ser comercializados os produtos escolhidos para as promoções semanais e para qualquer outro assunto que diga respeito aos interesses da Central Mais.

Na Central Mais, todos os associados têm o mesmo direito a voto e a voz. Para se tornar um associado da rede, as pessoas jurídicas devem satisfazer os seguintes requisitos:

1. Ter suas sedes ou filiais localizadas a uma distância igual ou superior a 1.000 metros de outra empresa participante da rede;
2. Não possuir títulos protestados em cartório;
3. Apresentar referências bancárias;
4. Pertencer ao comércio varejista de produtos alimentícios;
5. Pagar uma jóia, cujo valor corresponde a uma mensalidade cobrada na rede.

Atualmente o valor da mensalidade é de R\$ 800,00 por empresa. Dessa forma, diferentemente da Super Coop, a Central Mais possui um caixa que pode arcar com os custos e, porventura, ter algum lucro (fundo de reserva). No entanto, por ser uma entidade sem fins lucrativos, caso haja a dissolução da organização, o valor do fundo de reserva será doado integralmente a uma instituição beneficente.

A Central Mais passa por um período de consolidação da sua estrutura. Sendo formada pela fusão de duas redes anteriormente existentes, valores e formas de gestão entram freqüentemente em choque. No entanto, percebe-se uma intensa movimentação para a conquista da liderança, atuando diretamente nos calcanhares da rede líder (Rede Super).

Caso 3. Rede Unimercados

De todas as redes de supermercados estudadas, a Rede Unimercados é a menor delas. Criada em 2000, surgiu como a última alternativa de sobrevivência para os pequenos comerciantes localizados na cidade de Santa Maria. Naquela época, Santa Maria já contava com três outras redes espalhadas pela cidade. Quatro empresários, impedidos de ingressarem nessas redes por questões territoriais, sentiram a necessidade de se unir.

A Rede Unimercados surgiu, mas não se consolidou. Os seus objetivos, apesar de claros, não estavam sendo atingidos. Por se tratar de um rede nova na região, somente pequenas empresas participavam dela. Os ganhos em escala não eram muitos significativos.

Em 2003, assumiu uma nova diretoria com o objetivo de reverter esse quadro. Foi contratado um profissional para a área de compras (foco do negócio), reformulada a sede e exercida forte liderança para com os outros associados. Definiu-se, como objetivo, a forte atuação na redução dos custos dos produtos. Em 2004, essa redução tinha alcançado patamares superiores a 15%.

Uma das vantagens de ser uma rede pequena são os custos. A mensalidade da Rede Unimercados é de 500 reais, ou seja, a menor entre as redes estudadas. Da mesma forma que a Central Mais, a Rede Unimercados possui um fundo de reserva.

Dentro de uma intensa negociação com fornecedores, a Rede Unimercados consegue incentivos monetários para a confecção de sacolas plásticas e comerciais de TV. Essa forma de incentivo se dá por meio de descontos nos produtos e/ou em espécie.

Com relação aos comerciais de TV, uma característica interessante seguida pela Rede Unimercados e aplicada em todas as redes é a quase padronização dos produtos anunciados. Existem certos produtos a serem anunciados para o final de semana (costela, frango), no início da semana (frango inteiro) e no meio da semana (verduras e frutas). Esses seriam os produtos principais para as redes, sendo a diferença de preços entre elas quase irrelevante.

Essa frenética concorrência sobre esses produtos faz com que as empresas da rede não tenham rentabilidade sobre eles. Isso virou uma prática comum entre as redes, desenvolvendo uma característica destrutiva para todas.

Somente a Rede Unimercados, por atingir um público de menor renda, estabelece oferta de produtos um pouco diferentes. No entanto, essa estratégia das redes de supermercados na Região Central do RS pode estar gerando maiores faturamentos para as empresas pertencentes às redes, mas isso pode não reverter em maiores lucros. Essa relação poderá ser comprovada ou refutada neste trabalho nos tópicos a seguir.

Caso 4 e 5. Associação Gaúcha de Lojas de Material Elétrico e Associação dos Floristas de Santa Cruz do Sul (Aflor)

Essas duas redes a serem expostas não fazem parte da análise envolvida na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. Sua inclusão deve-se à proibição, por parte da Rede Super, da exposição dos dados oriundos da pesquisa de campo nesse trabalho.

Dessa forma, além de identificar objetivos estratégicos das redes, semelhantes ao *framework* proposto, a inclusão dessas duas redes permitirá, apesar de não ser um dos

objetivos desse trabalho, uma comparação entre redes constituídas através de iniciativas próprias dos empresários e redes estimuladas por agentes externos.

As duas redes foram selecionadas intencionalmente, no intuito de encontrar empresas líderes de mercado que resolveram agregar seus esforços em uma rede. Os casos a serem demonstrados a seguir são apresentados conjuntamente, porque eles apresentam uma mesma metodologia de estruturação formulada pelo Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do RS.

Desde o ano 2000, o governo do RS, com o programa denominado “Redes de Cooperação”, promove a geração de redes interorganizacionais. Com o empreendimento de políticas públicas voltadas à fomentação da cooperação, à superação dos entraves à formação de rede e ao acompanhamento das organizações associativas constituídas, o governo do RS criou uma metodologia de estruturação para implementação das iniciativas de cooperação. Essa metodologia consiste na capacitação de consultores, remunerados pelo Estado, no objetivo de induzir e acompanhar a criação e o desenvolvimento de redes interorganizacionais.

Com esse intuito, no ano de 2004, foi formada a Associação Gaúcha de Lojas de Material Elétrico, com 18 lojas, e a Aflor, com 15 lojas. O objetivo principal era o de fortalecer as empresas associadas, já que elas eram líderes na área de abrangência, na negociação do volume de compras com os fornecedores, na qualificação dos colaboradores das empresas, nas melhorias de gestão e no marketing compartilhado.

As duas redes, por serem concebidas por meio do programa redes de cooperação, têm estruturas idênticas. A estrutura é formada por uma diretoria (presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário, conselho fiscal e de ética) e equipes de trabalho, em que todos os empresários estão alocados (marketing, inovação e negociação).

Por serem duas redes com um ano de vida, ainda não se deu a inclusão de novos membros. No entanto, existem interessados que ainda aguardam definições mais precisas quanto aos requisitos necessários.

Um dos fatores conflitantes, observados em ambas as redes, refere-se às diferenças de porte das empresas. Na Associação Gaúcha de Lojas de Material Elétrico,

por exemplo, estima-se que a diferença entre o faturamento do menor associado e do maior associado chegue a 500%. Observa-se, também, que, em termos de qualificação gerencial e visão empresarial, também há grandes diferenças. Esses fatores podem representar empecilhos ao desenvolvimento das redes (problema do carona).

As redes são mantidas com o pagamento de mensalidades dos seus membros. Independentemente do porte do associado e do número de empresas que cada um possui, todos os associados contribuem com o mesmo valor. Isso é uma filosofia do programa redes de cooperação que busca uma distribuição mais igualitária de poder entre os seus membros. Por outro lado, isso gera custos iguais e benefícios distintos entre os membros, podendo, futuramente, ser fonte para a promoção de ações oportunísticas.

Em suma, as duas redes estudadas encontram-se em uma fase de consolidação e de estruturação de suas políticas. Exemplos anteriores do programa redes de cooperação demonstram a clara necessidade do consultor externo para ultrapassar tal fase. No entanto, deveriam existir políticas futuras de gestão que possibilitassem às redes alcançarem sozinhas os seus propósitos.

Apesar de esses casos apresentarem, em relação aos demais, uma mudança de setor e de região de atuação, esses dois exemplos representam uma rara oportunidade de analisar e/ou comparar as políticas indutoras de desenvolvimento e as formas de estruturação espontâneas de crescimento das organizações. Nos tópicos posteriores, essas duas formas de estruturação (induzidas pelo Estado e originadas dos próprios empresários) serão melhor analisadas.

Todos os casos apresentados acima demonstram formas diferentes de estruturação de suas ações, que podem representar resultados diferentes. A seguir, na Figura 18, são expostas essas diferenças, de modo a sumarizar as análises acima realçadas.

Rede	Super Coop	Unimercados	Central Mais	Aflor e Associação de Material Elétrico
Número de cidades abrangidas	11	04	17	01
Pagamento de mensalidade	Não	Sim	Sim	Sim
Rateio dos custos	Sim	Não	Não	Não
Delimitação da área de abrangência	Não	Sim	Sim	Sim
Funcionários contratados pela rede	Sim	Sim	Sim	Não
Padronização do layout	Não	Não	Sim	Indefinido
Diferença de tamanho entre os associados	Sim	Não	Não	Sim
Número de produtos com a marca da rede	Não	01 (será retirado)	25	não

Figura 18 - Principais Diferenças Identificadas nos Casos Analisados sobre Redes Horizontais

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Identificação dos Fatores que Influenciam as Empresas a Participarem das Redes

Do ponto de vista teórico, os principais fatores que influenciam o ingresso das empresas em redes foram expostos por Olson (1971) e Sandler (1995). O intuito, aqui, será descobrir qual o peso desses fatores para a tomada de decisão dos atores, dado o seu ingresso em um ambiente cooperativo. Isso permitirá uma melhor compreensão das intenções dos atores e servirá de base para explicações futuras sobre o *framework* proposto. As variáveis teóricas sobre cada fator foram demonstradas no item 3.4.1.2 do presente trabalho.

Para a identificação de fatores que mais influenciaram a formação da redes estudadas, deve-se lançar mão de técnica estatística multivariada. No entender de Dillon e Goldstein (1984), a escolha da técnica multivariada adequada para aplicar aos dados depende da relação de dependência ou de interdependência existente entre as variáveis a serem estudadas e da escala dessas mesmas variáveis.

O estudo da análise fatorial teve seu início mais recente, no começo do século XX, com Karl Pearson, Charles Spearman e outros. Segundo Lafit (1994), a preocupação inicial dos estudos de análise fatorial estava vinculada ao interesse dos cientistas pelas medidas psicométricas. Com o advento do computador, a técnica tomou impulso.

De acordo com Malhotra (1999), Lafit (1994) e Aaker *et al.* (2001), a técnica de análise fatorial possui, basicamente, quatro etapas para a sua elaboração, que são:

- a) cálculo da matriz de correlação das variáveis em estudo para a verificação do grau de associação entre as variáveis, duas a duas. Nesta etapa, é verificada a adequação da aplicação da análise fatorial;
- b) extração dos fatores mais significativos que representarão os dados, por meio do método mais adequado. Aqui se sabe o quão bem o modelo representa os dados; e
- c) aplicação da rotação, nos fatores, para facilitar o entendimento dos mesmos.

Tendo demonstrado as etapas a serem seguidas pela técnica de análise fatorial, segue a sua aplicação no presente estudo.

1ª Etapa:

a) Cálculo da Matriz de Correlação

Analisando a matriz de correlação das variáveis em estudo (anexo C), observa-se que as correlações entre as variáveis apresenta um valor máximo de 0,603, que é a correlação entre as questões 4 e 6. Isso significa que, mesmo trabalhando com 23 variáveis, nenhum par dessas variáveis foram entendidas como iguais pelos entrevistados.

b) Adequação da Aplicação da Análise Fatorial

Para se verificar que a técnica de análise fatorial é adequada para os dados levantados, precisa-se saber se a correlação existente entre as variáveis é significativa, a ponto de apenas alguns fatores poderem representar grande parte da variabilidade dos dados. Para isso, aplica-se o teste de esfericidade de Barlett, que mede o nível de significância. Caso esse nível seja próximo de zero, então, a aplicação da análise fatorial é adequada. Para o estudo em questão, esse teste de esfericidade de Barlett forneceu o valor zero para o nível de significância. Conclui-se, então, que a aplicação da análise fatorial é adequada e que poucos fatores poderão explicar grande proporção da variabilidade dos dados.

Além disso, deve-se verificar se a correlação entre cada par de variáveis pode ser explicada pelas demais variáveis incluídas no estudo. Então, calcula-se a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), em que valores menores do que 0,6 indicam que a análise fatorial é insatisfatória para a explicação da correlação de cada par de variáveis pelas demais variáveis consideradas no estudo (AAKER et al., 2001). Calculando a medida KMO, obtém-se o valor de 0,681, que indica que a aplicação da análise fatorial para o estudo é adequada, dado que cada correlação poderá ser explicada pelas demais variáveis contidas no estudo.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.681
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	311,208
	df	91
	Sig.	.000

Segundo Lafit (1994), outro método de se observar a adequada utilização da técnica de análise fatorial é a matriz de correlação da contra-imagem. Conforme se observa no anexo D, essa matriz mostra que há uma pequena incidência de coeficientes com grandes valores, indicando que o uso da análise fatorial é, novamente, bem aceita

para esses dados. Além disso, pode-se notar que os números da diagonal principal dessa matriz apresentam grandes valores, indicando adequação da amostra.

2ª Etapa – Extração dos Fatores mais Significativos

Segundo Aaker *et al.* (2001), como o objetivo da análise fatorial é reduzir o número de variáveis a um pequeno grupo ou construtos, uma questão central que se coloca é sobre a quantidade de fatores que devem constar no modelo.

Existem algumas formas, que são citadas a seguir, para se fazer as escolhas do número de fatores:

a) Critério de eigenvalue: representa a quantidade de variância nas variáveis originais, que está associada a um fator. Aqui, apenas as variáveis com eigenvalue maiores do que 1,0 são retidas; os demais fatores não são incluídos no modelo. Conforme demonstrado na Tabela 2, o presente estudo, segundo esse critério, apresenta 6 fatores, explicando 71,459% da variância total.

Tabela 2 – Variância Total Explicada pelos Seis Principais Fatores pelo Método de Componentes Principais

Fatores	Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loading		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	3,058	21,842	21,842	3,058	21,842	21,842	2,038	14,556	14,556
2	1,946	13,9	35,742	1,946	13,9	35,742	2,02	14,431	28,987
3	1,508	10,773	46,515	1,508	10,773	46,515	1,783	12,736	41,723
4	1,255	8,967	55,482	1,255	8,967	55,482	1,599	11,423	53,146
5	1,155	8,248	63,73	1,155	8,248	63,73	1,337	9,547	62,693
6	1,082	7,729	71,459	1,082	7,729	71,459	1,227	8,766	71,459
7	0,876	6,26	77,719						
8	0,739	5,278	82,997						
9	0,545	3,895	86,892						
10	0,531	3,792	90,684						
11	0,401	2,862	93,546						
12	0,339	2,421	95,967						
13	0,291	2,076	98,043						
14	0,274	1,957	100						

Método de Extração: Componentes Principais

Fonte: Elaborado pelo autor.

b) Critério do gráfico Scree Plot: é a representação gráfica de eigenvalues em relação ao número de fatores, para fins de extração. Tipicamente, o gráfico apresenta uma acentuada interrupção entre o acentuado declive dos valores com grandes autovalores e uma gradual redução relacionada com o restante dos valores. Na Figura 19, é apresentada a abordagem gráfica relacionada ao presente estudo. Pelo que se pode notar, há um acentuado declive no primeiro fator, o que representa a escolha de um fator com a utilização desse critério.

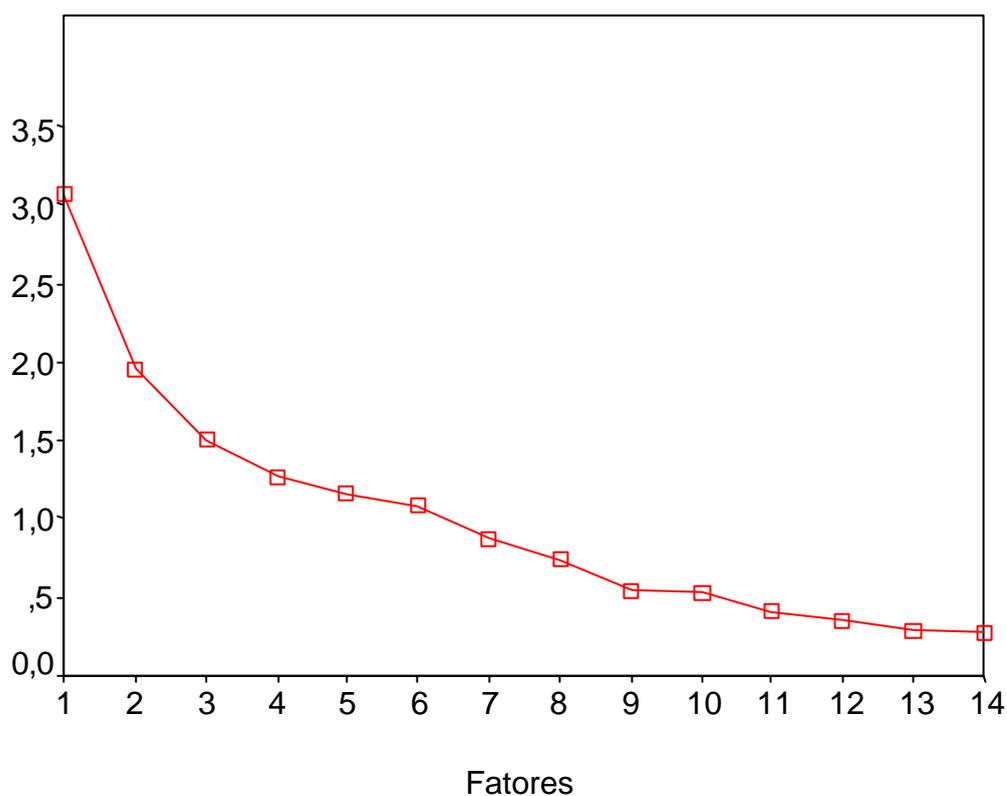


Figura 19 - Distribuição dos Fatores pelo Gráfico Scree Plot

Fonte: Elaborado pelo autor.

c) Critério de porcentagem da variância: o número de fatores extraído é determinado de maneira que a porcentagem cumulativa da variância, extraída pelos fatores, atinja um nível satisfatório. Este “nível satisfatório”, apesar de não haver consenso na literatura, está em torno de 60% da variância total explicada (MALHOTRA 1999; LAFIT 1994 e AAKER *et al.* 2001). No presente estudo, observa-se que, utilizando-se esse critério, faz-se necessária a inclusão de 5 fatores, perfazendo um total de 63,73% da variância total explicada.

No entanto, por não haver uma concordância dos estudiosos sobre qual o melhor método de extração dos fatores, nesse estudo, será aplicado o critério de porcentagem da variância, ou seja, somente os fatores que tiverem autovalores maiores que 1,0 até a porcentagem de 63,73% da variância total explicada.

Irá ser feita, inicialmente, a extração dos fatores através do método dos componentes principais. A análise dos componentes principais leva em conta a variância total dos dados. A diagonal da matriz de correlação consiste de unidade (composta por algarismos 1), e a variância plena é introduzida na matriz de fatores. Segundo Malhotra (1999) e Aaker *et al.* (2001), recomenda-se a análise de componentes principais quando a preocupação maior é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados, para utilização em análises multivariadas subsequentes.

A Tabela 3 demonstra que o autovalor do fator 1 possui o valor de 3,058. Calculando à proporção que o primeiro autovalor (3,058) representa em relação à soma de todos os autovalores ($3,058 + 1,946 + 1,508 + \dots + 0,274 \approx 14$), encontra-se 21,842%. Fazendo o mesmo cálculo, encontra-se 13,9% para o segundo autovalor e, assim, sucessivamente.

Tabela 3. Distribuição dos Autovalores em Relação ao Peso

Fatores	Eigenvalues		
	Total	% da Variância	% Acumulado
1	3,058	21,842	21,842
2	1,946	13,9	35,742
3	1,508	10,773	46,515
4	1,255	8,967	55,482
5	1,155	8,248	63,73
6	1,082	7,729	71,459
7	0,876	6,26	77,719
8	0,739	5,278	82,997
9	0,545	3,895	86,892
10	0,531	3,792	90,684
11	0,401	2,862	93,546
12	0,339	2,421	95,967
13	0,291	2,076	98,043
14	0,274	1,957	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se verificar que seis fatores possuem scores maiores do que 1,0 e representam 71,459% da variância total. No entanto, optou-se por trabalhar com apenas cinco fatores que correspondem a 63,73% da variância total explicada.

Na Tabela 4, encontram-se as cargas fatoriais que indicam o peso de cada um dos 5 fatores selecionados em cada variável. Por exemplo, a variável 1 é explicada, principalmente, pelos fatores 1 (0,495) e 5(0,410).

Tabela 4. Matriz Fatorial

	Fatores				
	1	2	3	4	5
V2	0,648	0,276	-0,149	1,71E-02	0,125
V10	0,639	-0,301	0,211	6,18E-02	-0,313
V11	0,596	0,122	-0,195	-0,535	-0,148
V5	0,55	-0,332	-0,413	0,14	-7,86E-02
V7	0,527	-0,273	0,331	0,404	0,112
V21	0,518	-0,203	-0,426	0,217	-0,143
V30	0,514	-0,322	0,468	-0,215	-0,249
V13	0,467	0,663	-5,50E-02	-3,54E-02	-0,228
V26	0,154	0,661	-0,392	-9,82E-02	7,55E-02
V9	0,231	0,531	0,579	-6,30E-02	-0,269
V3	0,269	0,44	9,53E-02	0,697	0,231
V25	0,248	0,132	0,451	-0,182	0,582
V36	0,296	-0,122	-3,11E-02	-0,394	0,477
V1	0,495	-0,223	-0,132	-8,28E-03	0,41

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 6 components extracted.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A soma do quadrado das cargas fatoriais para cada variável resulta no valor da comunalidade (Tabela 5), que é o índice da variabilidade total, explicada pelos 5 fatores para essa variável. De acordo com Pereira (1999), deve-se analisar somente as variáveis com comunalidades maiores de 0,5. Por isso, o questionário que contava, anteriormente, com 20 variáveis, foi reduzido para 14 variáveis.

Tabela 5. Comunalidade

	Initial	Extraction
V1	1	0,734
V2	1	0,695
V3	1	0,826
V5	1	0,647
V7	1	0,751
V9	1	0,757
V10	1	0,647
V11	1	0,719
V13	1	0,744
V21	1	0,566
V25	1	0,677
V26	1	0,682
V30	1	0,697
V36	1	0,862

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3ª Etapa – Aplicação da Rotação

Observando a Tabela 4, percebe-se que a variável 1 pode ser explicada pelos fatores 1 e 5. Assim, a interpretação dos fatores fica prejudicada, pois não apresenta grandes diferenças na identificação do fator. Para resolver esse problema, faz-se uma rotação nos eixos coordenados, de tal forma que os eixos passem pelas maiores nuvens de pontos. Na Tabela 6, percebe-se que cada variável é explicada, principalmente, por um único fator.

Tabela 6. Matriz Fatorial com Rotação Varimax

	Fatores				
	1	2	3	4	5
V13	0,839	0,122	2,61E-02	9,86E-04	0,154
V26	-0,378	0,707	7,37E-02	-8,53E-03	6,83E-02
V11	0,211	0,285	0,525	0,314	-0,431
V30	0,815	-8,95E-03	-9,54E-03	9,26E-02	-0,117
V10	6,57E-02	0,727	0,309	0,118	5,82E-02
V5	6,33E-02	0,219	0,738	0,105	5,96E-02
V21	0,111	0,146	0,68	0,242	5,81E-02
V9	-0,517	0,411	0,492	2,25E-02	0,14
V1	-0,127	7,69E-02	0,812	0,227	-6,06E-04
V2	0,429	0,108	0,184	0,666	9,16E-02
V25	-1,07E-03	0,137	-0,481	0,536	0,165
V3	0,274	-7,71E-02	1,81E-02	0,12	0,851
V7	-0,108	0,55	0,208	4,69E-02	0,564
V36	8,94E-02	8,17E-02	5,93E-02	2,65E-02	-3,39E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 8 iterations.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1 Apresentação dos Resultados dos Fatores que Influenciam as Empresas a Participarem das Redes

Adotou-se, nessa parte do trabalho, uma abordagem prospectiva acerca dos fatores facilitadores da criação das redes horizontais, dado que um enfoque mais explicativo exigiria uma amostra mais representativa (aleatoriedade). Entretanto, a análise fatorial permitiu a identificação de questões mais precisas, das variáveis e fatores mais importantes, bem como o vislumbramento de hipóteses mais significativas para estudos posteriores. Outrossim, os resultados dessas análises precisam ser vistos como informações sugestivas, fontes de uma nova compreensão da questão e de *insights* sobre a natureza do conhecimento.

A pesquisa abrangeu 110 questionários totalmente respondidos, sendo cobertos por 5 redes diferentes. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra ($KMO = 0,681$) e o teste de esfericidade de Barlett (significativo a $p < 0,001$) indicaram a fatorabilidade dos dados. O *scree plot* dos *eigenvalues* revelou uma curva descendente de *scores* que se estabiliza já no primeiro *score*. Para os próximos quatro fatores escolhidos, utilizou-se o

critério de porcentagem da variância explicada. Isto sugeriu o ajustamento a uma solução de cinco fatores, que são capazes de expressar, com simplicidade máxima, os motivos de ingresso nas redes, percebido pelas empresas incluídas na amostra analisada. Calcularam-se os alfa de Cronbach (0,7180), mantendo-se somente os itens com cargas fatoriais acima de 0,50 (anexo E). Cerca de 64% da variabilidade dos dados é explicada pelos cinco fatores principais. Então, de 20 variáveis com 110 observações, passou-se para cinco fatores com 110 observações. Portanto, houve uma redução dos dados, com uma perda de, aproximadamente, 36% da explicação.

A resposta dos 110 empresas participantes dos itens do questionário, submetidas a análises descritivas produziram médias que variam entre 2,70 a 5,48, e desvios padrão de 1,27 a 2,09. Foram poucos os casos de respostas em branco registrados nas análises. As respostas da amostra foram submetidas a análises fatoriais, com rotação varimax e tratamento *listwise* para os dados omissos. Essas análises foram realizados por meios dos pacotes estatísticos SPSS 10.0 e Excell.

Os resultados estatísticos da pesquisa revelaram, originalmente, a existência de cinco fatores influenciadores do ingresso das empresas na rede. Após a análise dos conteúdos desses fatores e tendo como base o referencial teórico utilizado, decidiu-se efetuar duas alterações nas variáveis dentro dos fatores, ficando mantida a quantidade inicial de cinco fatores. As variáveis 03 e 36, que, originalmente, estavam no fator 5, foram transferidas para o fator 2 por apresentarem maior relação com este fator, ou seja, confiança. Os resultados são demonstrados na Tabela 7.

Tabela 7 – Fatores que Influenciam as Empresas a Aderirem a Relacionamento Cooperativos

Ques- tão	Alfa	Média	FATOR 1 – Oportunismo
13	0,6921	3,8511	Na rede, há empresas que não geram benefícios, mas têm incentivos com os seus resultados dos outros.
30	0,7019	4,6383	Existem empresas que dependem mais das redes do que outras.
9	0,7171	3,9574	Muitas empresas em rede, na busca da maximização de seus lucros, não agem de forma cooperativa, mas sim oportunística.
FATOR 2 – Confiança			
10	0,6982	5,3404	A confiança cresce a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um está em jogo.
36	0,7155	5,2447	Hoje, possuo melhores relacionamentos entre os membros da rede do que com outros empresários fora da rede.
3	0,7135	4,2872	No início da rede, as relações de confiança são baseadas em contratos informais.
26	0,7179	2,7340	A maioria dos integrantes da rede já eram amigos anteriormente a sua constituição.
FATOR 3 – Estratégia de Minimização dos Custos			
21	0,7035	4,3191	Os mecanismos de controle são necessários para impedir as ações oportunísticas de alguns membros.
11	0,6939	4,0532	No início da rede, os mecanismos de controle são mais rígidos.
1	0,7050	4,5000	O que motiva uma empresa a se submeter aos pactos de uma rede é a redução da incerteza quanto aos resultados.
5	0,7025	5,4787	Ingressei na rede, principalmente, com o objetivo de interagir com os outros membros e, assim, aprender novos conhecimentos.
FATOR 4 – Status			
2	0,6841	4,3830	A associação em rede permite aos empresários conhecerem as pessoas importantes de outros segmentos, gerando, assim, um maior status social.
25	0,7169	4,5000	As empresas que estão associadas em rede ganham mais do que as outras empresas do setor.
FATOR 5 – Liderança			
7	0,6936	5,1383	A presença de uma líder proeminente e com reputação é um atrativo para as empresas ingressarem na rede.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.2 Análise dos Resultados dos Fatores que Influenciam as Empresas a Aderirem a Relacionamentos Cooperativos

As variáveis extraídas da literatura permitiram elaborar 20 afirmações (questões) que constituíram o questionário (anexo B). Realizada a análise fatorial, foram obtidos 5 fatores influenciadores na formação das redes horizontais. Esses fatores, em boa parte, apresentam semelhanças com os fatores expostos na literatura por Olson (1971) e Sandler (1995). Entretanto, vale ressaltar que o fator original denominado “tamanho do grupo”, exposto por Olson (1971), foi desconsiderado pelos respondentes, uma vez que os resultados estatísticos das respostas dos questionários levaram à eliminação de todas as variáveis relacionadas a esse construto (questões 04 e 06). Isso pode significar, em uma primeira análise, que os respondentes não perceberam relações entre essas variáveis e o tema de pesquisa em questão. O construto “tamanho do grupo” pode representar uma variável importante na permanência do processo de cooperação e não para a sua constituição. No entanto, como o fator em foco incentiva a ocorrência de ações coletivas, conforme exposto por Olson (1971), o tema merece um estudo aprofundado numa fase posterior.

A organização de grupos que visam alterar as regras do jogo, objetivando o benefício próprio, tem sido uma das mais importantes razões para a formação de uma organização em rede. Conforme observado pelos dados, o fator 1, “oportunismo” representa o fator mais importante para o ingresso das empresas em rede, com peso de 21,84%.

Esse fator é referendado na literatura e bem característico do carona. Dada a incapacidade da empresa, isoladamente, de alcançar os seus objetivos estratégicos, esta se une em rede para concretizá-los. O objetivo inicial é retirar o máximo de benefício possível dessa associação sem se preocupar muito em contribuir para com aquele grupo, ou seja, as condições *ex-ante* são dadas, mas as situações *ex-post* da formação do grupo são desconhecidas e, por isso, incertas. Assim, há, indubitavelmente, um risco associado ao ingresso naquela rede. Quanto maior o risco, maior a tendência de os indivíduos agirem como carona, ou seja, abstrair benefícios do grupo sem contribuírem para a formação deste.

Por outro lado, o fator 2, “confiança”, apresenta-se como o segundo fator mais importante para o ingresso na rede (peso de 13,9%). Num primeiro momento, a empresa busca, com o oportunismo na rede, ganhar rapidamente os seus benefícios, mas, para a formação dessa associação, faz-se também necessária a confiança entre os atores. Essa aparente ambigüidade é característica de uma rede. Ao mesmo momento em que se busca numa rede, o alcance dos objetivos individuais, tem-se, como pressuposto básico, a relação de confiança entre as partes. A dicotomia entre confiança e oportunismo demonstra que essas duas variáveis são diferentes e não o oposto de um mesmo vetor, conforme demonstrou Olson (1971). Elas representam, assim, retas paralelas, sendo constantemente alimentadas dentro de uma rede. Essa é uma contribuição importante que merece, futuramente, maiores aprofundamentos. Cabe, aqui, ressaltar que a confiança deve fluir permanentemente no desenvolvimento de uma rede, de forma, que os atores possam avaliá-las constantemente.

O fator 3, “estratégias de minimização dos custos”, com peso de explicação do ingresso das empresas nas redes de 10,77%, visualiza, na forma de estruturação das redes, ações que impeçam atitudes oportunistas. Dessa forma, mesmo que os atores queiram agir de forma oportunística, a rede deve criar estratégias que possam minimizar tais ações. Assim, os custos de negociação são minimizados e há espaços para a criação de novos conhecimentos. Em outras palavras, os atores que participam do processo de cooperação ingressam em redes que possuam ações específicas de proteção, de modo a impossibilitar aos outros parceiros agirem contra as regras vigentes. Essas regras permitem aos atores visualizarem um ambiente menos incerto e mais seguro.

O quarto fator “status social”, que possui média entre 4,48 e 4,50, refere à percepção dos empresários quanto à representação da rede no ambiente. Conforme observado nos casos analisados, alguns empresários empreendedores podem não agir de forma oportunística, porque buscam, quando do ingresso nas redes, a maximização do status social. Esses atores irão participar das direções das redes, de forma que possam ser caracterizados como empreendedores de sucesso. De modo geral, pertencer a uma rede gera credibilidade e confiança aos seus participantes, o que se caracteriza como um fator importante para o seu ingresso. Assim, redes com maior reconhecimento na sociedade, *ceteris paribus*, devem possuir um maior número de interessados em se associar.

O quinto fator refere-se à liderança dos agentes na rede. A liderança é o fator aglutinador do grupo e representa uma peça-chave para a constituição da rede. Das redes

estudadas, percebe-se que, naquelas onde o líder é mais proeminente, há uma maior coesão dos associados e uma melhor percepção dos direitos e deveres de cada um. Nessas redes, as ações são mais rápidas, claras. A percepção de um empresário, fora da rede, da presença de um líder naquela rede é um fator indutor de seu ingresso nesse relacionamento.

Avaliados separadamente os cinco fatores, parte-se, agora, para uma análise conjunta. A teoria da ação coletiva traz elementos importantes para a análise dos resultados encontrados. O grupo existe para prover benefícios coletivos para seus membros, e estes têm custos relevantes. Sendo os benefícios percebidos de maneiras diferentes entre os membros, surge a necessidade da provisão de incentivos seletivos, além dos bens coletivos, para garantir a estabilidade do grupo. Os incentivos seletivos são vantagens privadas que podem ser oferecidos exclusivamente para os associados. Os incentivos negativos são punições para os indivíduos que deixam de contribuir, ou seja, de arcar com o custo dos bens coletivos. Apesar de os incentivos serem necessários, eles desviam a função dos grupos que deixam de alocar recursos em sua função principal, que é a de gerar benefícios.

Os resultados encontrados pela análise fatorial sugerem que os empresários ingressam em redes para adquirir recursos, os quais eles não possuem internamente. No entanto, os fatores 2 e 3 reforçam a necessidade para a criação de mecanismos de coerção dos agentes que possam vir a atuar contra os agentes oportunistas. Em suma, os 3 principais fatores reforçam a idéia de minimização da incerteza e do risco associado à cooperação.

Os empresários, ao ingressarem nas redes, buscam alavancar os seus negócios dentro de um ambiente que eles possam classificar como mais confiável e seguro. Foram ignoradas variáveis, como inovação e aprendizagem como determinantes do ingresso. Observa-se, assim, uma tentativa para a formação das redes com um caráter de crescimento e proteção contra possíveis mudanças ambientais - o ingresso na rede gera uma percepção de segurança maior em relação às nuances ambientais.

Depois de identificar os principais fatores que influenciam na formação das redes horizontais, parte-se, agora, para uma melhor caracterização dessas empresas pertencentes a determinados tipos de redes.

4.4 Caracterização das Redes Investigadas Segundo o *Framework* Proposto

As redes estudadas foram selecionadas de forma intencional, de modo que se enquadrassem *ex-ante*, dentro do *framework* proposto no Capítulo II deste trabalho. O objetivo consistia em encontrar organizações em um mesmo ambiente, que ingressassem em redes, cujos objetivos era: a) defender a liderança; b) alcançar a liderança; c) permanecer e; d) reestruturar capacidades não essenciais.

Para alcance de tal objetivo, escolheu-se a Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, a qual possui uma característica inovadora na formação de relacionamentos interorganizacionais. Foram realizadas seis entrevistas informais com atores representativos da região, de forma a melhor harmonizar as redes dentro dos objetivos estratégicos propostos.

Feitas tais entrevistas, visualizou-se no setor de supermercados da região 4, tipos de redes com objetivos estratégicos distintos. Em seguida, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em cada rede (no mínimo de 2 e, no máximo, de 8 entrevistas), de forma a ter convicção de que as redes a serem utilizadas no trabalho se enquadrariam nos objetivos estratégicos propostos. A Tabela 8 expõe, resumidamente, alguns dados de identificação das empresas participantes das redes analisadas.

Tabela 8. Características das Empresas Pertencentes às Redes Horizontais Estudadas

Variáveis/Redes	Média Geral	Unimercados	Aflor e Material Elétrico	Central Mais	Super Coop
Idade média das empresas (anos)	11,97	7,27	12,55	13,10	13,78
Tempo médio em que pertence à rede (anos)	2,32	1,95	1,0	3,64	1,3
Faturamento médio anual	643.654,52	329.538,46	Não informado	701.846,67	1.001.338,75
Número médio de empregados	9,47	3,15	3,0	9,17	20,07
Número médio de produtos comercializados	4.184	2.772	Não informado	5.172	3.278
Lucratividade média (%)	16,89	25,25	Não informado	14,97	15,47

Fonte. Elaborado pelo autor.

Fazendo os testes estatísticos para identificar diferenças nos dados da Tabela 8 demonstrados, observa-se que somente as variáveis “idade média das empresas”, “número médio de empregados” e “tempo médio que pertence às redes” sugerem alguma diferença ao nível de significância de 95%. A Tabela 9 demonstra esses dados.

Tabela 9. Análise de Variância Relacionando as Características Específicas e os Tipos de Redes

Variáveis			Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Idade das Empresas	Entre Grupos	(Combined)	624,12	3,00	208,04	2,46	0,067
	Dentro dos Grupos		8.880,02	105,00	84,57		
	Total		9.504,14	108,00			
Tempo em que a Empresa pertence a Rede	Entre Grupos	(Combined)	137,76	3,00	45,92	15,07	-
	Dentro dos Grupos		320,01	105,00	3,05		
	Total		457,76	108,00			
Faturamento do último ano	Entre Grupos	(Combined)	2.377.312.588.117,07	3,00	792.437.529.372,36	2,16	0,109
	Dentro dos Grupos		13.963.311.666.129,40	38,00	367.455.570.161,30		
	Total		16.340.624.254.246,40	41,00			
Número de Funcionários de cada empresa	Entre Grupos	(Combined)	2.458,79	3,00	819,60	2,94	0,040
	Dentro dos Grupos		17.265,65	62,00	278,48		
	Total		19.724,44	65,00			
Número de Produtos comercializados	Entre Grupos	(Combined)	44.285.600,48	3,00	14.761.866,83	1,29	0,292
	Dentro dos Grupos		411.013.109,52	36,00	11.417.030,82		
	Total		455.298.710,00	39,00			
Lucratividade média por empresa	Entre Grupos	(Combined)	644,90	3,00	214,97	1,14	0,347
	Dentro dos Grupos		6.605,14	35,00	188,72		
	Total		7.250,04	38,00			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para um melhor entendimento dos relacionamentos entre as redes estudadas e os objetivos estratégicos para se cooperar em rede, expõe-se na Figura 20, a seguir, a classificação dos diversos tipos de redes identificadas neste trabalho. Do ponto de vista teórico, existem quatro formas de as empresas estruturarem-se em redes. Essas quatro formas estão relacionadas à posição de mercado que as empresas das redes possuem e com os motivos perseguidos para cooperar. Essas variáveis foram discutidas no Capítulo II e fazem parte do *framework* proposto.

Rede	Posição de Mercado	Motivos das Empresas para Cooperar	Objetivos perseguidos
Aflor e Lojas de Material Elétrico	Líderes	Defender a liderança	1. Fortalecer as empresas associadas; 2. Qualificar os colaboradores das empresas, 3. Melhorar a gestão; e 4. Gerir o marketing compartilhado.
Central Mais	Vice-Líderes	Alcançar a liderança	1. Marketing compartilhado; 2. Central de Compras; e 3. Padronização das lojas.
Super Coop	Líderes	Permanecer no mercado	1. Marketing compartilhado; e 2. Central de Compras.
Unimercados	Seguidoras	Reestruturar capacidades não essenciais	1. Central de compras.

Figura 20 - Relação entre Tipos de Redes e Motivos das Empresas para Cooperarem

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Identificação e Análise das Diferenças Empíricas Existentes entre as Configurações de Redes Horizontais Estudadas

De acordo com a classificação exposta na Figura 20 e retratada na análise dos casos, parte-se, agora, para a comprovação ou não do *framework* proposto.

Primeiramente, busca-se identificar as empresas associadas às redes em relação ao tempo em que essas empresas pertencem a elas. Essa classificação objetiva compreender o estágio de desenvolvimento das empresas na rede e a percepção dos seus integrantes sobre a sua evolução. A Tabela 10 demonstra os resultados encontrados.

Tabela 10. Distribuição das Redes Estudadas em Relação ao Tempo em que as Empresas Pertencem a Elas

Tipo de Rede	Tempo em que a empresa pertence a rede, em anos							Total	Percentual
	1	2	3	4	5	6	8		
Unimercados	8	10	2	1	1	0	0	22	20,18%
Aflor e Rede de Material Elétrico	20	0	0	0	0	0	0	20	18,35%
Central Mais	15	3	7	4	4	3	8	44	40,37%
Super Coop	16	7	0	0	0	0	0	23	21,10%
Total	59	20	9	5	5	3	8	109	100,00%
Percentual	54,10%	18,30%	8,30%	4,60%	4,60%	2,80%	7,30%	100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao se analisar essa tabela em relação aos casos (tipos de redes), reconhece-se uma incoerência. A Rede Central Mais foi criada em 2004; no entanto, em teoria, ela não poderia ter integrantes com até 8 anos de participação na rede. Entretanto, a Central Mais foi criada pela fusão de duas outras redes existentes, não havendo, assim, na percepção dos empresários pertencentes a elas, uma mudança de rede. Optou-se por corroborar essa percepção, tendo em vista que, na visão dos empresários, a atuação das redes anteriores e da Central Mais permanecem às mesmas.

Pelo que se pode constatar na Tabela 10, grande parte das empresas ingressaram nas redes, no último ano (54,10%). Isso é reflexo da maior percepção dos empresários sobre a complexidade ambiental, resultando, assim, na incapacidade de crescimento isolado dessas organizações. Na Região Central do Estado do RS, isso é particularmente importante, pois observa-se uma concorrência não mais baseada em empresas *versus* empresas, mas sim rede *versus* rede. Assim, pertencer a uma rede virou sinônimo de sobrevivência.

Feitas as considerações iniciais, busca-se, agora, uma melhor classificação do *framework* proposto. A Tabela 11 demonstra as médias obtidas através das variáveis, em relação ao tipo de rede, relacionadas à parte inicial de formação das redes.

Tabela 11. . Médias Relacionadas aos Construtos da Formação das Redes

Rede	Objetivos Individuais	Formação da Rede			
		<i>Embeddedness</i>		Confiança ³	Mecanismos de Controle ⁴
		Estrutural ¹	Cognitivo ²		
Aflor e Rede de Lojas de Material Elétrico	Defender a liderança	5,83	4,90	4,2	4,35
Central Mais	Alcançar a liderança	4,86	5,06	4,03	4,00
Super Coop	Permanecer	5,55	4,12	5,17	3,67
Unimercados	Reestruturar capac. não essenciais	5,05	3,86	3,95	4,24
Média	-----	5,24	4,55	4,31	4,04
Significância	-----	0,166	0,038	0,036	0,586

¹ As médias da variável “estrutural” refere-se à questão 36;

² As médias da variável “cognitivo” refere-se à questão 8;

³ As médias da variável “confiança” refere-se à questão 3;

⁴ As médias da variável “mecanismos de controle” refere-se à questão 11.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme exposto na teoria, esperava-se que as empresas buscassem a associação em redes por diversos objetivos. Tendo como objetivo, por exemplo, a manutenção da liderança de mercado, essas empresas ingressariam em redes para alavancar novos conhecimentos, agregando valor nos produtos/serviços já existentes e/ou criando outros. Esperava-se, assim, que o grau de imbricamentos entre as empresas fossem do tipo estrutural, ou seja, interesses não-econômicos influenciassem a associação. Por outro lado, esperava-se, também, que o imbricamento cognitivo fosse aumentando entre as redes. Em outras palavras, supunha-se que as redes Aflor e a Associação Gaúcha de Lojas de Material Elétrico tivessem um grau de imbricamento estrutural maior do que todas as outras redes, tendo, em contrapartida, um grau de imbricamento cognitivo menor.

Feita uma análise de variância (anexo F) dos dados encontrados, identificou-se que não há diferenças significativas entre o imbricamento estrutural das empresas pertencentes aos diversos tipos de redes. Em contrapartida, ao nível de significância de 5%, observaram-se diferenças em relação ao imbricamento cognitivo, isto é, a rede que possui o perfil estratégico para alcançar a liderança apresenta um maior imbricamento cognitivo do que as outras redes. A explicação para esse fenômeno pode ser dividida em duas partes.

Primeiramente, observa-se que o imbricamento estrutural nas redes analisadas está diretamente relacionado ao comportamento de mercado e não apenas a interesses econômicos.

Os vínculos entre os participantes incentivam que outros atores participem das redes, não sendo os relacionamentos, necessariamente, maior em um tipo específico de rede. Em segundo lugar, o imbricamento cognitivo refere-se à reputação desses participantes e aos seus modelos mentais. Nesse caso, identifica-se a Rede Central Mais com uma média maior. No entanto, o imbricamento cognitivo pode estar sendo influenciado pelo tempo de associação nas redes. Sendo a Central Mais uma rede com associados com mais de 7 anos de associação, era de se esperar que os modelos mentais dos atores fossem mais congruentes. Essa suposição, no entanto, poderá ser confirmada ou não nas análises seguintes.

Com relação à variável “confiança”, observa-se que existe uma diferença da Super Coop em relação às demais. Isso pode ser explicado pelo *know-how* que possuem os atores associados a essa rede com a cooperação. Todos os membros já participavam de processos cooperativos anteriormente, e isso lhes permitem referendar uma maior peso à variável “confiança”.

Com relação aos “mecanismos de controle”, não se observou nenhuma diferença significativa. As redes são estruturadas com mecanismos de controle parecidos com os estatutos e códigos de ética.

A Tabela 12 apresenta os resultados encontrados em cada tipo de perfil estratégico das redes na fase de implementação. Ressalta-se que todas as variáveis expostas nesse tópico referem-se aos questionários aplicados a 110 empresas pertencentes as redes estudadas, que se encontram no anexo B deste trabalho. Feitos os devidos testes estatísticos (anexo F), pode-se constatar que somente a variável “existem empresas que dependem mais das redes do que outras”, referendada no construto “complementaridade de conhecimento” apresenta alguma diferença estatisticamente confiável.

Tabela 12. Médias Relacionadas aos Construtos da Fase de Implementação das Redes

Rede	Objetivos Individuais	Implementação das Redes				
		Imitação ¹	Confiança ²		Complement. de conhecimento ³	
Aflor e Rede de Lojas de Material Elétrico	Defender a liderança	4,11	4,95	4,80	3,39	5,72
Central Mais	Alcançar a liderança	4,06	5,77	4,71	5,20	4,91
Super Coop	Permanecer	4,57	5,25	4,63	5,13	6,00
Unimercados	Reestruturar capac. não essenciais	4,33	5,05	4,86	4,29	5,19
Média	-----	4,25	5,33	4,74	4,65	5,38
Significância	-----	0,785	0,065	0,980	0,002	0,079

¹ As médias da variável “imitação” refere-se à questão 31;

² As médias da variável “confiança” refere-se às questões 10 e 12;

³ As médias da variável “complementaridade de conhecimento” refere-se às questões 30 e 28, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses resultados demonstram, primeiramente, uma clara necessidade oportunística, conforme identificado nos fatores que influenciam a formação das redes. Independentemente do objetivo das redes, os atores buscam imitar as formas de atuação dos parceiros, já que esses possuem reputação, credibilidade e os vínculos são estreitados. O intuito inicial é conseguir os maiores benefícios possíveis no menor tempo.

No construto “complementaridade de conhecimento”, observa-se uma percepção mais forte da Rede Central Mais sobre o oportunismo dos parceiros. Apesar de todos na rede terem os mesmos direitos e deveres, a relação de dependência não é similar. Isso é um fator preponderante para que os participantes constituam relações mais formais de poder e/ou utilizem ações oportunísticas.

Finalizando o *framework* proposto, apresenta-se, na Tabela 13, os tipos de redes e as suas relações com o construto “evolução das redes”. Pelo constatado estatisticamente (anexo F), somente a variável “tipo de conhecimento” apresenta diferenças estatísticas, ao nível de 95% de confiança. As empresas, dentro das redes, buscam criar novos conhecimentos, por meio da interação entre os participantes.

Tabela 13. Médias Relacionadas aos Construtos da Fase de Evolução das Redes

Rede	Objetivos Individuais	Evolução das Redes		
		Habilidades ¹	Tipo de conhecimento ²	Aprendizado ³
Aflor e Rede de Lojas de Material Elétrico	Defender a liderança	5,50	6,61	5,28
Central Mais	Alcançar nova vantagem competitiva	4,71	5,86	5,88
Super Coop	Permanecer	4,95	5,74	5,41
Unimercados	Reestruturar capac. não essenciais	4,71	5,19	5,05
Média	-----	4,92	5,81	5,47
Significância	-----	0,382	0,010	0,238

¹ As médias da variável “habilidades” refere-se à questão 38;

² As médias da variável “tipo de conhecimento” refere-se à questão 37;

³ As médias da variável “aprendizado” refere-se à questão 23.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que existem diferenças entre os tipos de perfis estratégicos de redes, corroborando o pressuposto de que as redes que buscam defender a liderança objetivam criar novos conhecimentos em maiores graus do que os outros tipos de redes. No entanto, esses achados podem ter sido influenciados pelo tempo de permanência das empresas nas redes. Tendo a Rede Aflor e a Associação Gaúcha de Lojas de Material Elétrico constituídas há pouco mais de um ano, os seus membros ainda não estão criando novos conhecimentos, mas somente adquirindo os já existentes (conhecimento explícito). Pode ocorrer que, com o tempo, o objetivo de criar novos conhecimentos deixe de ser prioritário, fazendo, assim, que não haja diferenças entre os perfis estratégicos das redes.

4.6 Identificação das Diferenças entre as Empresas Através do Tempo de Permanência nas Redes

Para sanar tais problemas, buscou-se analisar os construtos do *framework*, não em relação ao perfil estratégico das redes, mas em relação ao tempo de permanência das empresas nas redes. A intenção é verificar se o tempo de permanência na rede influencia a percepção sobre os construtos apontados no *framework*. Para isso, as empresas foram divididas em três tipos: a) as empresas que possuem até 01 ano e 11 meses de associação em rede; b) as empresas que possuem de 2 a 3 anos de associação em rede; e c) as empresas que possuem mais de 3 anos de permanência em rede.

A Tabela 14 demonstra o construto de formação da rede e as variáveis influenciadoras. Pelo que se pode constatar somente o imbricamento cognitivo apresenta alguma diferença significativa. Corroborando os resultados encontrados na Tabela 11, o imbricamento cognitivo, bem como todo o construto de formação das redes não é influenciado pelo tempo em que as empresas estão associadas a elas.

Tabela 14. Médias Relacionadas aos Construtos da Formação das Redes em Relação ao Tempo em que as Empresas Pertencem a Elas.

Empresas	Formação da Rede			
	<i>Embeddedness</i>		Confiança ³	Mecanismos de Controle ⁴
	Estrutural ¹	Cognitivo ²		
Com 1 ano na rede	5,29	4,41	4,49	3,98
Entre 2 e 3 anos na rede	4,92	4,11	3,93	3,82
Mais de 3 anos na rede	5,55	5,45	4,33	4,4
Média	5,24	4,54	4,3	4,02
Significância	0,447	0,025	0,356	0,526

¹ As médias da variável “estrutural” refere-se à questão 36;

² As médias da variável “cognitivo” refere-se à questão 8;

³ As médias da variável “confiança” refere-se à questão 3;

⁴ As médias da variável “mecanismos de controle” refere-se à questão 11.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao construto “implementação das redes”, verificam-se algumas diferenças nas variáveis de “confiança” e “complementaridade de conhecimento”. Os dados

expostos na Tabela 15 demonstram que há, nessas duas variáveis, diferenças estatísticas significantes.

Tabela 15. Médias relacionadas aos Construtos da Implementação das Redes em Relação ao Tempo em que as Empresas Pertencem a Elas.

Empresas	Implementação das Redes			
	Imitação ¹	Confiança ²	Complement. de Conhecimento ³	
Com 1 ano na rede	4,2	5,08	4,22	5,52
Entre 2 e 3 anos na rede	3,77	5,29	4,88	5,04
Mais de 3 anos na rede	4,9	6	5,35	5,4
Média	4,23	5,32	4,64	5,36
Significância	0,145	0,022	0,043	0,497

¹ As médias da variável “imitação” refere-se à questão 31;

² As médias da variável “confiança” refere-se à questão 10;

³ As médias da variável “complementaridade de conhecimento” refere-se às questões 30 e 28, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao nível de confiança, os resultados demonstram que a variável cresce em decorrência do tempo de associação. Esse fato corrobora os pressupostos de Child (1999), gerando credibilidade não somente entre as pessoas, mas também para com a instituição rede.

Outra variável que também sofre influencia significativa do tempo de associação em rede é a complementaridade de conhecimento (significância = 0,043). Essa variável está diretamente associada à variável “confiança”. Como a confiança cresce com o tempo, é de se esperar que as empresas com maior tempo em rede tenham maior propensão a complementar conhecimentos. Isso é um fator importante na geração de novos conhecimentos e, existindo, assim, um campo propenso para isso.

Tabela 16. Médias Relacionadas aos Construtos da Evolução das Redes em Relação ao Tempo em que as Empresas Pertencem a Elas.

Empresas	Evolução das Redes		
	Habilidades ¹	Tipo de Conhecimento ²	Aprendizado ³
Com 1 ano na rede	4,86	5,73	5,13
Entre 2 e 3 anos na rede	5,19	5,62	5,23
Mais de 3 anos na rede	4,65	6,2	6,55
Média	4,91	5,8	5,46
Significância	0,528	0,306	0,001

¹ As médias da variável “habilidades” refere-se à questão 38;

² As médias da variável “tipo de conhecimento” refere-se à questão 37;

³ As médias da variável “aprendizado” refere-se à questão 23.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os dados oriundos da Tabela 16, identifica-se que, na fase de evolução das redes, o tempo de permanência das empresas influencia somente no nível de aprendizado. Segundo os empresários, com mais de 3 anos de associação em rede, essa forma de constituição favorece a inovação e a criatividade. Apesar de esse resultado apresentar um alento ao *framework* proposto, não se pode esquecer que, nas redes, existem empresas com tempos variados de associação. Levando isso em consideração, observa-se que não existem diferenças significativas entre os tipos de redes. Em outras palavras, apesar de os atores mais antigos estarem mais propensos a complementar conhecimentos, não se observa a mesma intensidade nos novos atores. A solução desse dilema seria a constituição de redes somente com atores com uma certa experiência em associações cooperativas. Esse tipo de rede poderá corroborar o *framework* se gerar processos contínuos de criação de novos conhecimentos.

Por fim, devido às características peculiares das redes Aflor e Associação Gaúcha de Lojas de Material Elétrico, constituídas por meio do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do RS, optou-se por analisar, separadamente, essas duas redes em relação às demais. Existia suposições de que as redes criadas por agentes externos teriam características diferentes das redes criadas pela iniciativa dos próprios empresários. Fazendo os testes estatísticos convenientes (teste não-paramétrico devido ao número limitado de empresas nas redes Aflor e Associação Gaúcha de Lojas de Material de Elétrico), observou-se que não há nenhuma diferença estatística (ao nível de 95% de confiança) entre os dois tipos de redes, em relação, aos construtos que constituem o *framework*. Isso demonstra que,

independentemente das formas de mobilização para a formação das redes, os objetivos das empresas para com elas é o mesmo.

Pelo que se pode constatar, o tempo de permanência nas redes não gerou grandes mudanças em relação ao perfil estratégico das empresas. O que se pode abstrair dos resultados encontrados é que as empresas inseridas em redes, apesar de possuírem objetivos diferentes, que as fazem unirem-se com suas semelhantes, buscam, nas redes, objetivos muitos parecidos.

Corroborando as análises realizadas nos casos, observa-se, aqui, uma clara limitação do modelo de cooperação em rede. As empresas possuem objetivos distintos para cooperar, gerando redes com perfis estratégicos distintos. No entanto, esses perfis estratégicos não são seguidos, porque o que se busca com as redes são outros objetivos. Esses objetivos seriam muitos similares entre todas as redes, não acarretando, assim, mudanças significativas entre elas. Esses objetivos limitam o caráter empreendedor das redes, transformando-as em simples instrumentos para a sobrevivência no mercado.

O caráter limitador das redes se reflete na ausência de suas perspectivas estratégicas de crescimento qualitativo, criando estruturas meramente executoras de atividades rotineiras. Com isso, as redes reduzem as incertezas do ambiente para as organizações, mas não são guias para a formação de novas formas de agregação de valor. O *framework* proposto não é assim, em grande parte, corroborado, devido, principalmente, à falta de perspectivas de evolução dessas instituições. Nessa visão, as formas de estruturação das redes podem ser facilmente copiadas, transportadas e redistribuídas, ocasionando a vantagem competitiva atual meramente transitória.

4.7 Avaliação sobre a Performance das Empresas Pertencentes às Redes

Conforme exposto na revisão teórica, a análise da performance de uma rede é um trabalho muito complexo. Buscou-se, aqui, compreender/identificar a performance sob dois aspectos. Primeira, para a avaliação da performance da rede faz-se necessário identificar o desempenho das empresas pertencentes a essas redes. A performance de uma rede é

proporcional à capacidade essa rede que possui para agregar valor às organizações pertencentes a ela. Assim, busca-se verificar o impacto que uma rede possui no desempenho da organização a ela associada.

O segundo aspecto que se procurou, neste trabalho, para avaliar a performance é corroborado em grande parte da literatura, está relacionado com a satisfação das empresas para com a rede. Observa-se que a satisfação está diretamente relacionada com a forma de estruturação das redes. Tem-se o intuito, aqui, de determinar qual o impacto que as variáveis de gestão têm sobre o construto “satisfação na rede”.

Primeiramente, buscou-se identificar o nível de satisfação geral sobre cada tipo de rede. Outra variável importante, nessa parte do trabalho, refere-se à percepção dos empresários sobre a contribuição da rede para a performance individual. Em outras palavras, o desempenho de uma empresa depende, também, de outros fatores extra rede, ficando inviável, neste estudo, determinar com exatidão o percentual da rede. Para a realização de um trabalho dessa magnitude, seria necessária a utilização do método experimental, o que foge ao escopo desta proposta. No entanto, resolveu-se identificar essa contribuição junto à percepção dos empresários que são integrantes das redes. A Tabela 17 retrata as informações acima relatadas, extraídas das questões 4 e 6 do questionário (parte inicial). As questões relatam a percepção dos proprietários, numa escala de 0 a 10, sobre a sua satisfação para com a rede e a contribuição dessa para a performance da sua organização.

Tabela 17. Percepção dos Empresários Pertencentes às Redes sobre as Variáveis Satisfação e Contribuição da Rede para a Performance Individual, segundo o Tipo de Rede

Redes	Satisfação	Contribuição da Rede para a Performance (%)
Unimercados	7,73	45,91
Aflor e Lojas de Material Elétrico	8,05	30
Central Mais	8,18	56,67
Super Coop	7,36	41,88
Média	7,9	49,42

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando a Tabela 17, observa-se que, na percepção média dos empresários, a rede contribuiu 49,42% para o desempenho da sua empresa e, naquele momento, o índice de satisfação era de 7,9. Apesar de o índice médio de satisfação ser de 7,9, a contribuição da rede para com os resultados da empresa somente representam 49,42%. Esse dado reforça a tese do efeito limitador das redes no desempenho das organizações nelas inseridas, ou seja, o empresário está satisfeito com as redes, mas estas representam ou influenciam somente metade do seu desempenho individual.

Na Tabela 18 verifica-se por meio da análise de variância, se há alguma diferença estatística significativa entre as variáveis “satisfação” e “contribuição da rede para a performance individual” em relação aos tipos de redes. Os dados foram analisados com o nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$).

Tabela 18. Análise de Variância das Diferenças entre Satisfação e Contribuição da Rede para a Performance Individual em Relação ao Tipo de Rede

Variáveis		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Satisfação	Between Groups (Combined)	10,93	3	3,643	2,141	0,099
	Within Groups	176,95	104	1,701		
	Total	187,88	107			
% Rede Contribuiu	Between Groups (Combined)	3134,577	3	1044,859	1,679	0,18
	Within Groups	40442,235	65	622,188		
	Total	43576,812	68			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados apresentados demonstram que no nível de significância de 5%, a hipótese nula não pode ser rejeitada. Conclui-se, então, que os dados encontrados no teste são insuficientes para afirmar que existe diferença entre satisfação e contribuição da rede para a performance das organizações nela inseridas, em relação aos tipos de redes. Esses dados reforçam a idéia de que a satisfação não está relacionada aos objetivos das empresas na rede, mas sim com a estruturação das redes.

Procurando compreender melhor o desempenho das organizações inseridas em redes, buscou-se identificar variáveis organizacionais de performance que pudessem auxiliar nesta análise (questão 05 do questionário – anexo B). As variáveis “faturamento anual”, “taxa de

lucro”, “participação de mercado”, “número de produtos comercializados” e “número de empregados” estão expostos na Tabela 19.

Tabela 19. Análise Descritiva das Variáveis Relacionadas à Performance das Empresas Pertencentes às Redes.

	Variáveis	Média	Casos	Desvio-Padrão	Erro Padrão Médio
Pair 1	Faturamento Inicial	417.801,32	41	441.078,74	68.884,93
	Faturamento em 2004	622.768,05	41	624.287,81	97.497,38
Pair 2	Empregados Inicial	7,00	64	14,36	1,80
	Empregados em 2004	9,50	64	17,68	2,21
Pair 3	N. de Produtos Inicial	3.336,94	36	2.686,20	447,70
	N. de Produtos em 2004	4.417,78	36	3.332,66	555,44
Pair 4	Taxa de Lucro Inicial	15,47	37	12,35	2,03
	Taxa de Lucro em 2004	16,89	37	14,03	2,31
Pair 5	Partic. no Mercado Inicial	34	21	24,04	5,25
	Partic. no Mercado em 2004	44,37	21	26,07	5,69

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada empresa respondeu, por exemplo, qual era o faturamento da empresa quando ingressou na rede, independentemente do ano em que isso tenha ocorrido, e qual foi o faturamento no ano de 2004. O faturamento inicial foi corrigido pelo IPCA (Índice de Preço ao Consumidor Amplo), para que pudesse ser comparado com o valor de 2004. Apesar de vários empresários se negarem a responder tais questões, o que impediu uma análise comparativa entre as redes estudadas, observou-se um crescimento geral, comparando-se as variáveis antes das empresas entrarem na rede e depois que entraram nas redes.

Entretanto, os valores amostrais podem não ser necessariamente verdadeiros. Faz-se necessária uma análise estatística. O teste “t” para dados pareados é apropriado para comparar dados quantitativos em termos de seus valores médios, oriundos dos procedimentos utilizados nesta parte do estudo. A Tabela 20 retrata a estatística do teste para todos os 5 pares de variáveis.

Tabela 20. Teste Pareado das Variáveis Relacionadas à Performance das Empresas Pertencentes às Redes.

Variáveis	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Média	Desvio-Padrão	Erro médio Padrão	Confiança 95%				
				Lower	Upper			
Faturamento - Faturamento1	-204966,73	463875,31	72445,15	-351383,85	-58549,62	-2,829	40	0,01
Empregados - Empregados1	(2,50)	3,83	0,48	(3,46)	(1,54)	(5,22)	63,00	0,00
PRODUTOS - Produtos1	(1.080,83)	1.233,23	205,54	(1.498,10)	(663,57)	(5,26)	35,00	0,00
LUCRO - LUCRO1	(1,43)	6,63	1,09	(3,64)	0,78	(1,31)	36,00	0,20
% Mercado - % Mercado1	(10,37)	8,28	1,81	(14,14)	(6,60)	(5,74)	20,00	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando o nível de significância de 5 ($\alpha = 0,05$) o teste conclui que as variáveis “faturamento”, “número de empregados”, “número de produtos” e “participação no mercado” mostram evidência suficiente de que H_0 é falsa (pois, $P=0,007$; $P=0,00$; $P=0,00$ e $P=0,00$, respectivamente) e, portanto, menor que o nível de significância adotado ($\alpha = 0,05$), detectando-se, então, que houve um aumento real da produtividade entre as mensurações. Admitindo-se que não houve qualquer outro fator, além da entrada na rede, atuando de forma sistemática entre os pares de mensurações, pode-se concluir que o ingresso na rede tende a aumentar as variáveis: faturamento, número de empregados, número de produtos e participação no mercado.

Entretanto, em relação à variável “taxa de lucro”, os testes comprovaram, no nível de significância de 5%, que H_0 é falsa, ou seja, não houve crescimento desta variável devido à entrada da empresa na rede.

Os resultados encontrados indicam as possibilidades oriundas de um processo de associação em rede. Inicialmente, verifica-se que a entrada na rede faz com que as organizações cresçam em termos quantitativos, ou seja, faturamento, empregados, número de produtos e participação no mercado. O ingresso na rede gera maior visibilidade para as organizações inseridas, principalmente através da sua inserção na mídia. Esses fatores fazem com que as organizações inseridas em rede cresçam rapidamente. No entanto, em termos qualitativos, isso não é verdadeiro - a inserção em rede não representa para as organizações nelas inseridas, maior agregação de valor. Novamente observa-se, aqui, a limitada forma de atuação da rede para com a criação de novos conhecimentos.

Observando os resultados encontrados individualmente, percebe-se que houve aumentos específicos das empresas pertencentes às redes. A Figura 21 demonstra o histograma da distribuição da variável “faturamento” em 2004, multiplicado pela contribuição individual de cada rede para cada empresa. Em outras palavras, multiplicou-se o faturamento de 2004 pelo percentual de contribuição da rede para esse resultado, na percepção dos empresários.

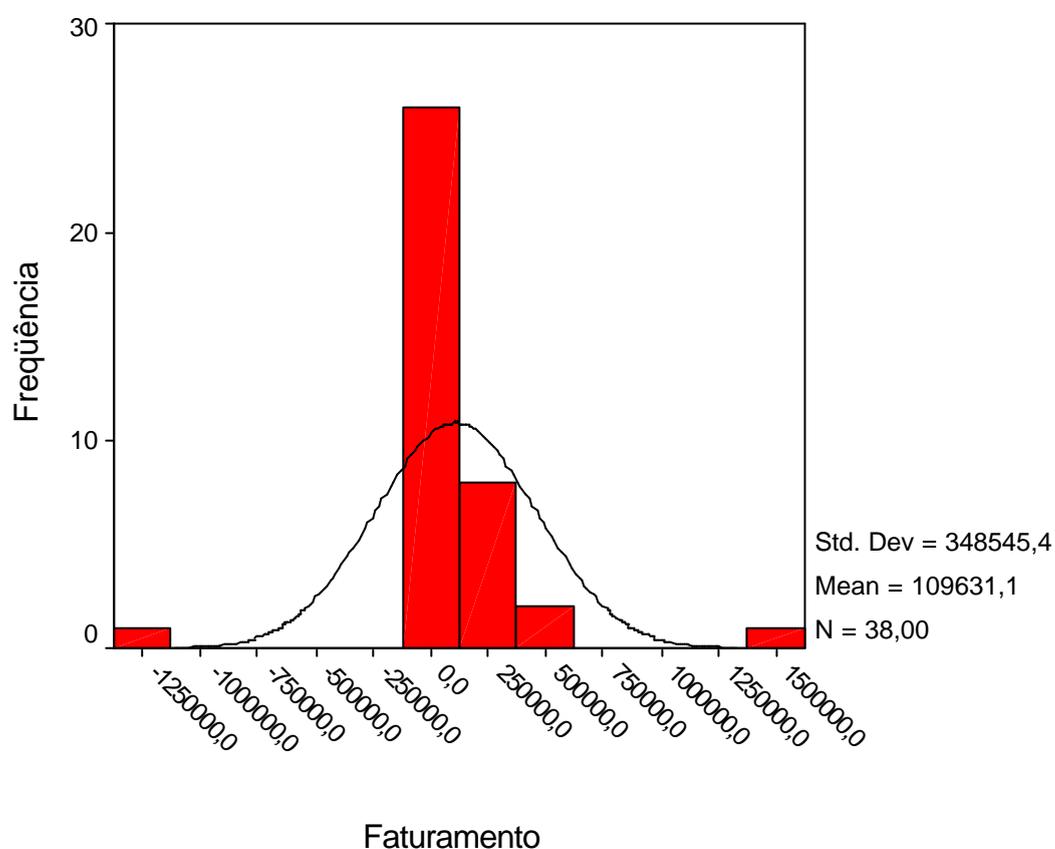


Figura 21 - Contribuição da Rede para a Melhoria do Faturamento das Empresas Individuais Segundo a Percepção dos Empresários

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados indicam que a rede contribuiu com um faturamento médio adicional anual de R\$ 109.631,10. Sendo que o custo médio anual para participar de uma rede gira em torno de R\$ 12.000,00 (dado fornecido pelo pesquisador), em termos de faturamento adicional, isso representa 10,95% ($12.000/109.631,10$). Considerando-se, ainda, que a taxa

média de lucratividade das empresas pertencentes às redes é de 16,89% (Tabela 8) e mantendo todo o resto constante, as empresas pertencentes à rede teriam, em média, um lucro monetário adicional de R\$ 6.516,69 ($16,89\% - 10,95\% \times 109.631,10$) ao ano. Esses resultados podem ser bastante significativos. Por exemplo, caso as outras empresas do setor, na região estudada, tivessem reduzido a sua participação no mercado, as empresas em rede conseguiram, em termos reais, crescer quantitativamente. No entanto, para tais afirmações seria necessário um estudo longitudinal e comparativo de empresas pertencentes e não-pertencentes ao processo cooperativo em rede, o que foge ao escopo deste trabalho.

A Figura 22 esboça o histograma de distribuição dos funcionários contratados pelas empresas devido a sua entrada nas redes. Novamente, os resultados aqui expostos foram extraídos, multiplicando-se o número de funcionários das empresas em 2004, pelo percentual de contribuição da rede para a performance das empresas.

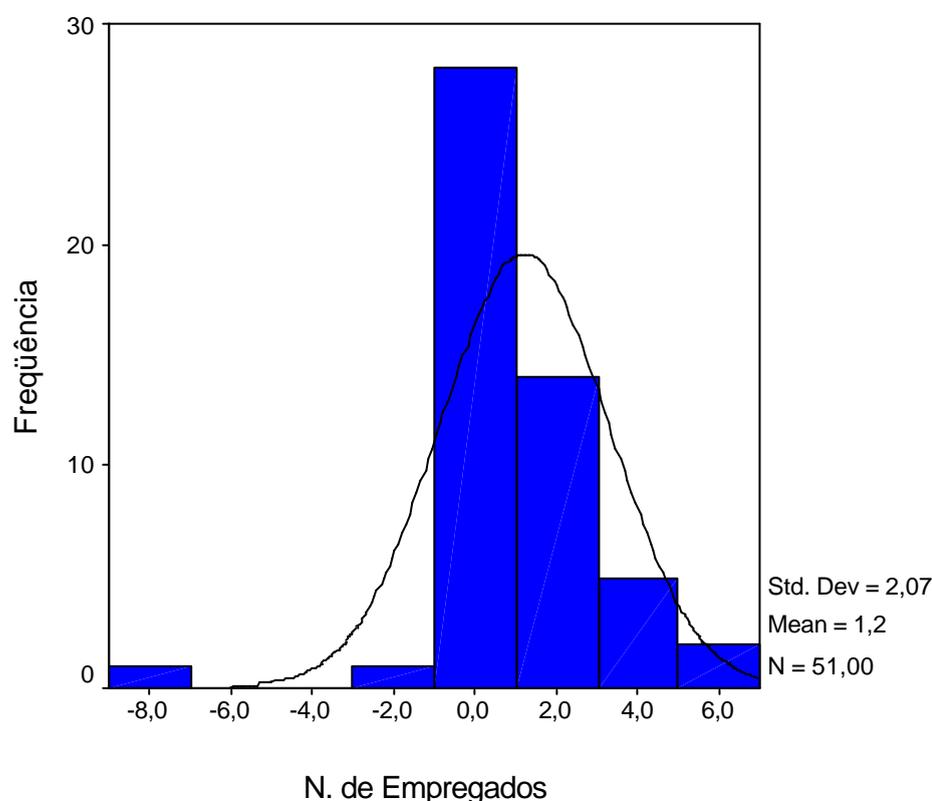


Figura 22 - Funcionários Contratados Devido à Entrada das Empresas no Processo de Associação em Rede

Fonte: Elaborado pelo autor.

As empresas pertencentes às redes estudadas têm, em média, 9,5 funcionários. Segundo os empresários, em média, 1,2 funcionários foram contratados por empresas, devido à entrada de suas empresas em processos cooperativos em redes. Considerando que 51 empresas responderam a essa questão, pode-se considerar que foram contratados, aproximadamente, 62 novos funcionários nessas empresas, devido à atuação dessas empresas em rede.

Na Figura 23, é demonstrada a quantidade adicional de produtos comercializados pelas empresas após seu ingresso em rede.

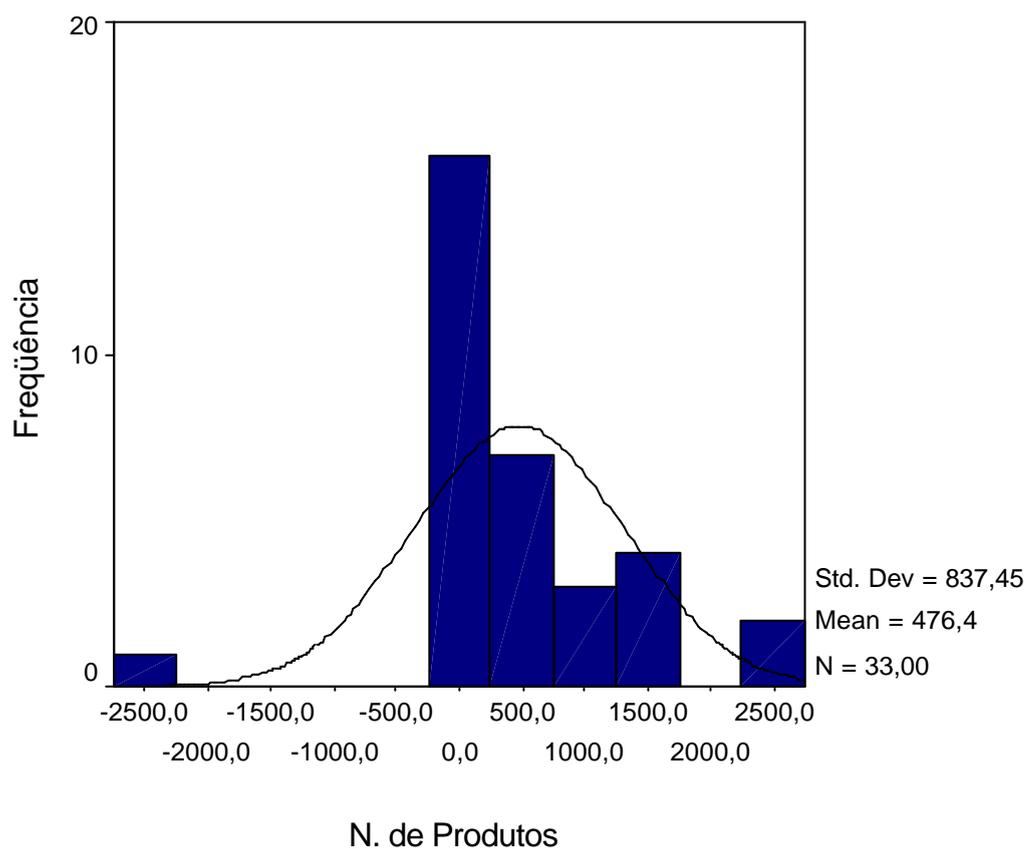


Figura 23 - Número de Produtos Adicionais Comercializados pelas Empresas devido a sua Entrada na Rede

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse gráfico, observa-se a expansão de produtos comercializados pelas empresas. A troca de experiências entre os atores na rede foi decisivo para o crescimento no número de produtos, resultando, em contrapartida, em aumento no faturamento. Os produtos aumentaram, em média, 476 itens por estabelecimento. Tendo as empresas cerca de 4.100 itens comercializados, isso representa 11,61% dos produtos totais comercializados.

A Figura 24 representa a participação adicional de mercado das empresas pertencentes às redes, devido ao seu ingresso nesse tipo de associação.

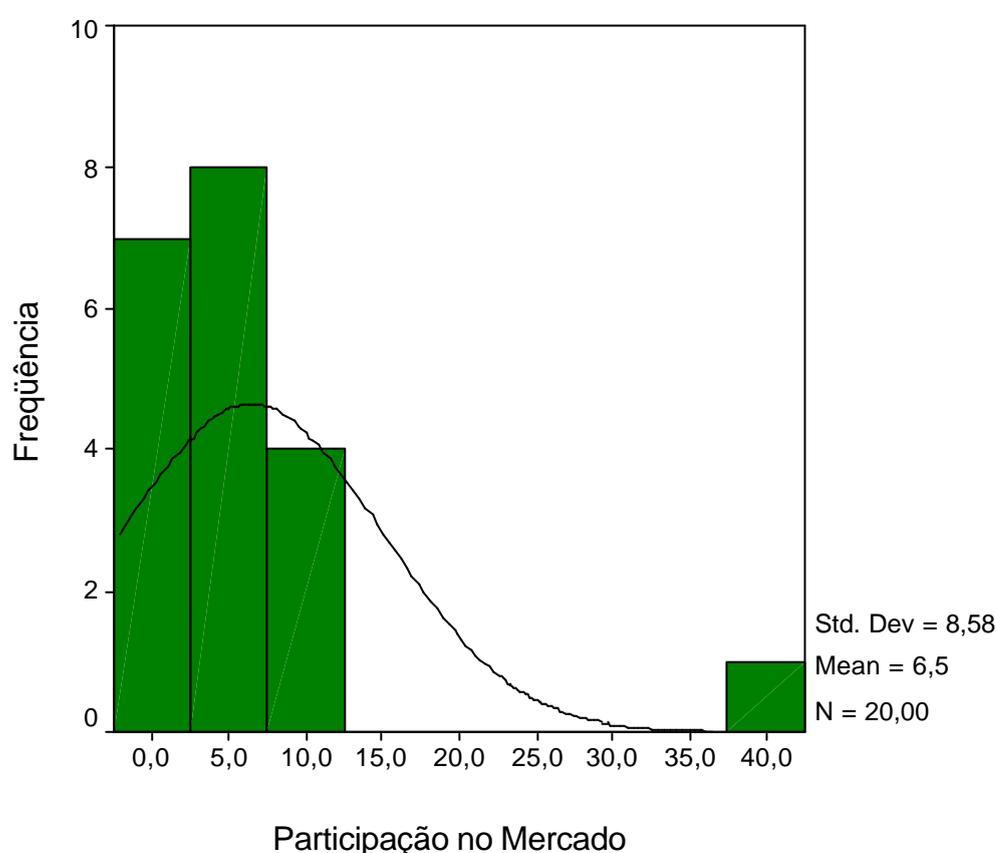


Figura 24 - Crescimento da Participação de Mercado das Empresas Devido a sua Entrada nas Redes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com média de 6,5% de crescimento e desvio-padrão de 8,58%, esse valor ficou abaixo do esperado. Dada a grande inserção na mídia, esperava-se que a participação de mercado dessas empresas, devido à rede, fosse maior. Entretanto, há uma explicação razoável para esse fenômeno. Todas as empresas analisadas nesse gráfico pertencem ao ramo de supermercados,

situados na Região Central do Estado do RS. Nesta região, existem 5 redes de supermercados que competem entre si. Assim, a vantagem que uma empresa teria pelo acesso à mídia fica ofuscada, pois todas as outras empresas têm o mesmo acesso. Isso demonstra um fato interessante: pertencer a uma rede, nessa situação, deixa de ser uma alternativa para o crescimento e passa a ser uma questão de sobrevivência em um novo patamar competitivo, que tornou-se o ambiente na região estudada.

Por fim, na avaliação individual das variáveis adicionais de performance, ressalta-se a variável taxa de lucro. A Figura 25 demonstra a distribuição das empresas pesquisadas.

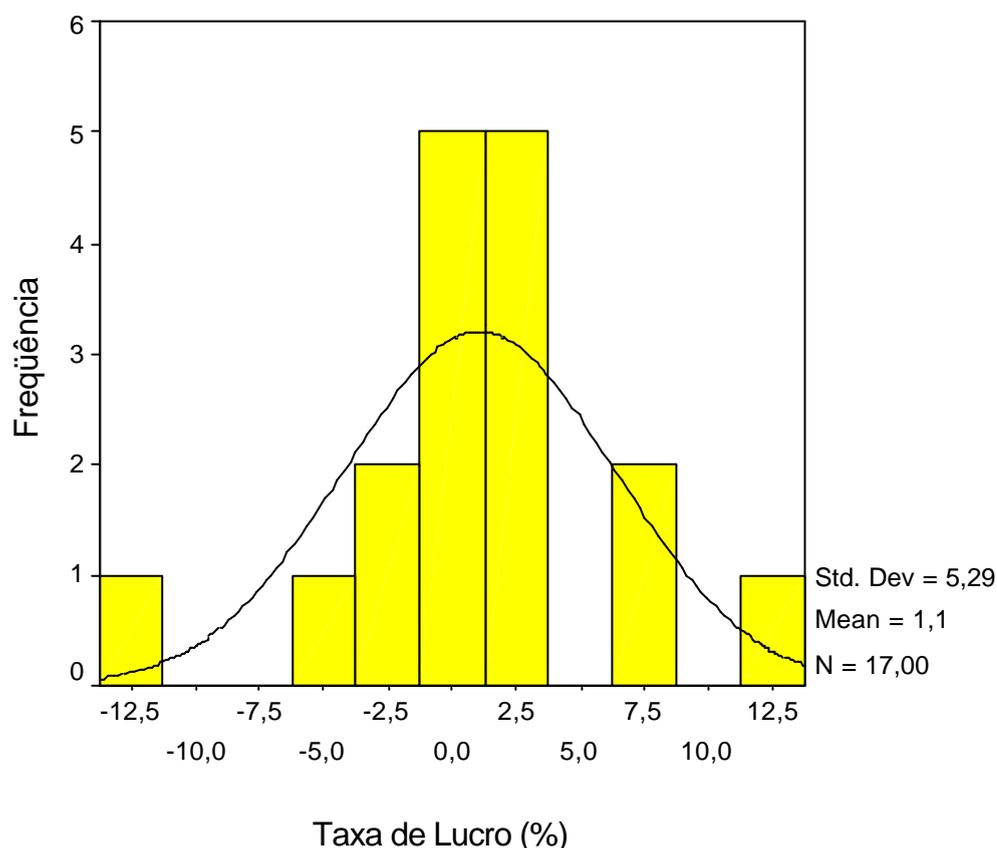


Figura 25 - Taxa de Lucro Adicional Devido à Entrada das Empresas nas Redes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelo que se pode observar pelo histograma acima, a média adicional de lucro, devido à entrada da empresa na rede, é de 1,1%, um valor baixo para a possibilidade de agregação de

valor que a rede possui. No entanto, há de se perceber que, em nenhum momento, nos casos analisados, identificaram-se instrumentos gerenciais que esboçassem a necessidade da agregação de valor aos associados. As redes foram constituídas para atender a certos objetivos e não para potencializar qualitativamente as organizações.

Feita as análises sobre os índices de performance das empresas inseridas em rede, parte-se, agora, para uma análise mais pormenorizada da variável “satisfação”. Sendo a variável “satisfação” para com a rede um forte indicador de performance, uma pergunta torna-se relevante: o que determina a satisfação das empresas pertencentes às redes? Para responder a essa pergunta, lança-se mão da técnica multivariada, denominada análise de regressão.

A interpretação da análise de regressão busca analisar a relação entre uma única variável dependente, ou variável critério e várias variáveis independentes, ou variáveis preditoras para estimar e/ou prever a média (da população) em termos de valores conhecidos (em amostragem) das variáveis explicativas.

Para a realização da análise de regressão, determinou-se a concordância sobre a estruturação das redes para cada uma das empresas pertencentes a elas. Definiu-se, como critério de entrada da variável nas regressões o método, *stepwise* com uma probabilidade de F de 5%.

Para a variável de performance denominada “satisfação” (variável dependente), a variável 35 (anexo B) é a mais significativa (Tabela 23). A satisfação na rede está diretamente associada ao alcance dos objetivos individuais. Além de ser significativo, a variável “realização dos objetivos individuais na rede” apresenta o maior coeficiente beta, indicando que esta é a variável independente mais relevante do modelo.

As Tabelas 21 e 22 apresentam os resultados do teste de significância global da regressão e do coeficiente de determinação ajustado. Todos os valores calculados da estatística de teste Durbin-Watson são superiores ao valor tabelado para o limite superior. Sendo assim, é possível aceitar a hipótese nula de que não há autocorrelação positiva ou negativa.

Para avaliar uma possível multicolinearidade entre os fatores, foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson e a sua significância. Como a matriz dos coeficientes de

correlação apresentada era idêntica a uma matriz identidade, indicando que a correlação entre as variáveis duas a duas era zero, optou-se por não apresentar, aqui, a tabela.

Além da matriz de correlação, foram aplicadas as estatísticas tolerância, FIV (Fator de Inflação de Variância) e índice de condição para avaliar a presença ou a ausência de multicolinearidade. As tabelas a seguir apresentam os resultados para os devidos testes, para a aplicabilidade do método de regressão.

Tabela 21. Análise de Regressão com a Variável de Performance Satisfação dos Empresários para com a Rede

Modelo Resumido										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	0,496	0,246	0,237	1,17	0,246	29,291	1	90	0	
2	0,574	0,33	0,315	1,11	0,084	11,198	1	89	0,001	
3	0,629	0,395	0,375	1,06	0,066	9,54	1	88	0,003	
4	0,661	0,437	0,411	1,03	0,042	6,475	1	87	0,013	
5	0,689	0,475	0,444	1	0,037	6,126	1	86	0,015	1,891
a	Predictors: (Constant), V35									
b	Predictors: (Constant), V35, V23									
c	Predictors: (Constant), V35, V23, V20									
d	Predictors: (Constant), V35, V23, V20, V16									
e	Predictors: (Constant), V35, V23, V20, V16, V12									
f	Dependent Variable: Satisfação									

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se, na Tabela 22, que todos os valores da estatística F são significativos a 1%, ou seja, rejeita-se a hipótese de que todos os coeficientes da regressão sejam iguais a zero para todos os modelos estudados. Por representar o percentual da variável dependente que é explicado pelas variáveis independentes, pode-se concluir que as variáveis de estruturação das redes utilizadas neste estudo conseguem explicar em torno de 44,4% da variância da variável “satisfação dos atores para com a rede” (Tabela 21). Portanto, existem variáveis e fatores não avaliados neste trabalho, que seriam importantes para se explicar a parte ainda não estudada da variância das variáveis dependentes. Isso reforça a necessidade de novos estudos de natureza mais qualitativa sobre o tema.

Tabela 22. Valores de F para o Modelo de Regressão

		ANOVA				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,063	1	40,063	29,291	0 ^a
	Residual	123,1	90	1,368		
	Total	163,163	91			
2	Regression	53,821	2	26,911	21,904	0 ^b
	Residual	109,342	89	1,229		
	Total	163,163	91			
3	Regression	64,515	3	21,505	19,184	0 ^c
	Residual	98,648	88	1,121		
	Total	163,163	91			
4	Regression	71,348	4	17,837	16,902	0 ^d
	Residual	91,815	87	1,055		
	Total	163,163	91			
5	Regression	77,453	5	15,491	15,543	0 ^e
	Residual	85,71	86	0,997		
	Total	163,163	91			
a	Predictors: (Constant), V35					
b	Predictors: (Constant), V35, V23					
c	Predictors: (Constant), V35, V23, V20					
d	Predictors: (Constant), V35, V23, V20, V16					
e	Predictors: (Constant), V35, V23, V20, V16, V12					
f	Dependent Variable: Satisfação					

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se observar, na Tabela 23, que para todas as variáveis, os valores da tolerância são muito próximos de um, o que é um forte sinal da ausência de multicolinearidade. Os resultados para o índice de condição, corroboram os resultados obtidos para tolerância e FIV, como pode ser observado na Tabela 23.

Tabela 23. Tolerância e FIV com a Variável Satisfação dos Empresários para com a Rede

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,399	0,471		11,472	0		
V35	0,475	0,088	0,496	5,412	0	1	1
2 (Constant)	4,361	0,543		8,029	0		
V35	0,4	0,086	0,417	4,639	0	0,932	1,073
V23	0,258	0,077	0,301	3,346	0,001	0,932	1,073
3 (Constant)	3,751	0,555		6,755	0		
V35	0,352	0,084	0,367	4,204	0	0,9	1,111
V23	0,238	0,074	0,277	3,213	0,002	0,924	1,082
V20	0,205	0,066	0,263	3,089	0,003	0,947	1,056
4 (Constant)	4,369	0,591		7,393	0		
V35	0,419	0,085	0,436	4,902	0	0,817	1,224
V23	0,298	0,076	0,347	3,941	0	0,834	1,199
V20	0,227	0,065	0,292	3,496	0,001	0,93	1,075
V16	-0,232	0,091	-0,237	-2,545	0,013	0,744	1,344
5 (Constant)	3,996	0,594		6,73	0		
V35	0,375	0,085	0,391	4,422	0	0,782	1,279
V23	0,281	0,074	0,326	3,796	0	0,826	1,211
V20	0,259	0,065	0,332	4,019	0	0,893	1,12
V16	-0,254	0,089	-0,26	-2,854	0,005	0,737	1,358
V12	0,144	0,058	0,206	2,475	0,015	0,884	1,131

Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os índices de condição situam-se entre 1,000 e 1,358. Esses valores ficam abaixo tanto do critério proposto por Pestana e Gageiro (2000), quanto do critério um pouco mais rigoroso de Gujarati (2000).

Portanto, todos os testes indicam a ausência de multicolinearidade, confirmando que a utilização das variáveis de estruturação, permite a eliminação da colinearidade entre as variáveis independentes.

Ainda dentro da avaliação dos pressupostos do modelo de regressão, aplicou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov para testar a hipótese de normalidade dos resíduos.

Tabela 24. Teste de Normalidade dos Resíduos
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		92
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	-9,01E-09
	Std. Deviation	0,9721394
Most Extreme Differences	Absolute	0,091
	Positive	0,07
	Negative	-0,091
Kolmogorov-Smirnov Z		0,869
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,438

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo de regressão apresenta resíduos com distribuição normal. Para a variável satisfação, o modelo apresenta níveis de significância superiores a 1% ($P = 43,8\%$), o que indica a aceitação da hipótese de normalidade dos resíduos.

A Figura 26 demonstra a análise de regressão dos resíduos padronizados para a variável “satisfação”. Um resíduo é a diferença entre o valor observado de Y e o valor previsto (\hat{y}), pela equação de regressão. Os diagramas de dispersão, nos quais os resíduos são representados graficamente, em relação aos valores esperados, são muito úteis para examinar-se a adequação do modelo de regressão e a apropriação das premissas básicas.

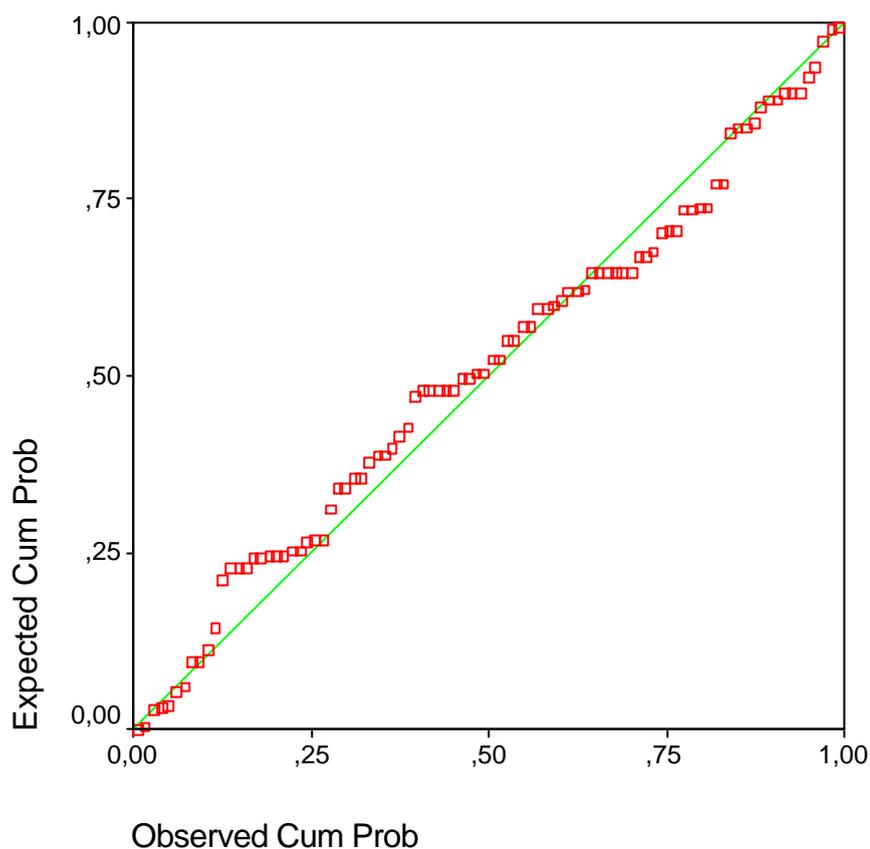


Figura 26 - Gráfico da Regressão dos Resíduos Padronizados para a Variável Dependente Satisfação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 26 mostra que os resíduos estão distribuídos aleatoriamente quando representados em relação ao valor previsto de Y, indicando que não trará nenhuma violação importante na premissa da variável constante.

Feitas as análises estatísticas se para verificar a adequação das premissas do modelo de regressão, parte-se, agora, para a explicação do modelo propriamente dito. O modelo de regressão encontrado pode, assim, ser definido:

$$Y = 3,996 + 0,391X_1 + 0,326X_2 + 0,332X_3 - 0,260X_4 + 0,206X_5$$

onde:

Y = Satisfação dos empresários para com a rede;

X₁= Realização dos objetivos organizacionais na rede;

X₂= Ambiente de rede;

X₃ = Fortes mecanismos de controle;

X₄= A inovação como objetivo da empresa;

X₅= Confiança.

Em outras palavras, pode-se dizer que a variável de performance denominada “satisfação para com a rede” pode ser explicada positivamente pelas variáveis “realização dos objetivos”, “ambiente de rede”, “mecanismos de controle” e “confiança” e negativamente pela variável “inovação da empresa”. Com um índice de explicação de 44% da variância total da variável “satisfação” essas variáveis independentes merecem uma análise individualizada.

A variável “realização dos objetivos individuais na rede” apresenta-se como a variável independente de maior peso na análise, pois, quanto maior a concordância com essa variável, maior é a satisfação para com a rede. Isso, a princípio, parece fácil de se entender, mas os seus resultados nem sempre são conquistados.

O processo de seleção das redes não é explicitamente feito pela adequação dos objetivos individuais dos parceiros. Para a inclusão de novos membros, essa variável é ignorada. A rede tem características peculiares, que a distingue dos objetivos dos seus membros, sendo, muitas vezes, fonte geradora de insatisfações e conflitos.

Com um coeficiente beta de 0,326, a variável “ambiente de rede” torna-se uma variável importante para a explicação do modelo de regressão. Quanto melhor o ambiente da rede, que favoreça a inovação e a criatividade dos seus membros, melhor será a satisfação deles para com a associação. O ambiente de rede está ligado à capacidade de os seus membros interagirem entre si na busca da solução dos problemas. Para que essa interação possa ser bem sucedida, há a necessidade do aparecimento de lideranças na rede. Essas lideranças teriam o

papel de diluir os conflitos possibilitando a criação de um ambiente mais propício aos objetivos das redes.

Outra variável também importante no modelo de regressão é a variável “mecanismos de controle”. Para que o ambiente de rede seja o mais agradável aos participantes, faz-se necessário, por parte dos gestores das redes, a criação de fortes mecanismos de controle. Esses mecanismos de controle estão fortemente ligados ao combate de ações oportunistas de alguns membros das redes. Observando mais atentamente o modelo de regressão proposto, percebe-se que a satisfação está relacionada ao alcance dos objetivos individuais em um ambiente de rede, que possibilite a inovação, mas que, ao mesmo tempo, tenha mecanismos de controles fortes, que impeçam ações oportunistas de alguns possíveis atores.

A questão entre objetivos individuais e objetivos da rede é sempre uma variável complexa em relações interorganizacionais. Sendo a rede uma estrutura formada pela inclusão de vários agentes coletivos, os objetivos das redes serão diferentes dos objetivos individuais. Dado isso, há uma preocupação dos atores em rede de garantirem a sua sustentabilidade por meio da inclusão de mecanismos de controle. Em outras palavras, as organizações individuais estariam mais satisfeitas, se participassem de relacionamentos cooperativos, que possuíssem mecanismos de controles claramente definidos.

Dessa forma, observa-se, na variável “inovação como objetivo da empresa”, um fator restritivo à satisfação dos membros. Essa variável é associada à noção de que a rede está mais preocupada em salvaguardar os seus membros em um ambiente seguro e menos incerto do que em criar condições para que as empresas inovem. As organizações que possuem objetivos próprios em inovar devem estar mais propensas a exercer ações oportunistas em um ambiente de rede, podendo, assim, dificultar a harmonia entre os atores. Por isso, essa variável está negativamente relacionada à variável de performance “satisfação”. Em um ambiente de rede, os atores buscam parceiros que possam alavancar suas ações, mas que não incorram em objetivos grandiosos, que resultem em ações oportunistas. Isso significa que as empresas em rede podem até inovar, desde que todas inovem ao mesmo tempo.

A última variável relatada no modelo é a variável “confiança”. Apesar de possuir um poder de explicação menor do modelo, a confiança é um fator preponderante, que atravessa o entendimento de todas as outras variáveis. Para que a rede possa ter um ambiente saudável, a confiança é uma importante variável. Entretanto, devido ao pouco tempo de participação das

empresas nas redes analisadas (54,10% tem 1 ano de ingresso na rede), observa-se que o índice de confiança é pequeno. Por outro lado, a variável “mecanismos de controle” é alta. Pode ocorrer que, quanto maior o tempo de permanência na rede, maior será a confiança dos seus membros e menores os mecanismos de controle. A Tabela 14, demonstrada anteriormente, expõe essas duas variáveis. Os resultados demonstram a corroboração da variável “confiança”, ou seja, quando maior o tempo de associação maior a confiança. No entanto, a Tabela 14 refuta a variável “mecanismos de controle”. Em vista disso, pode-se concluir que, apesar da confiança aumentar através do tempo, a necessidade dos mecanismos de controle não se alteram.

À parte de tudo isso, observa-se que a constante do modelo é de 3,996, isto é, o coeficiente de regressão é $B_0 = 3,996$. Isso significa que, se nenhuma das variáveis de estruturação assimiladas forem mencionadas, a satisfação dos membros para com a associação em rede é de, aproximadamente 4,0, numa escala que vai de 0 a 10.

Por fim, sintetizando as análises anteriormente demonstradas, verifica-se que a variável “satisfação” está diretamente relacionada a variáveis que garantam o desenvolvimento da rede em um ambiente seguro, sem grandes modificações, possibilitando, assim, o alcance dos objetivos individuais. Dessa forma, identifica-se, aqui, novamente, uma situação que vem sendo corroborada em todo o trabalho. As redes são instituições formadas para atingir determinados objetivos organizacionais, reduzindo as incertezas ambientais, mas não reduzindo o desejo de os agentes agirem isoladamente. Nesse sentido, as redes possuem fortes mecanismos de controle, o que impedem a criação de novos conhecimentos. A atuação nas redes torna-se restrita, fazendo surgir novos atores oportunistas.

Nesta parte do trabalho, procurou-se identificar e analisar as principais variáveis/fases que afetam a configuração dos diversos tipos de redes e suas organizações isoladamente. Os resultados demonstraram informações preciosas, que foram relatadas anteriormente. Tendo em vista o resgate dessas informações, bem como um melhor aprofundamento das análises realizadas, parte-se, agora, para uma síntese do capítulo.

Analisando as informações extraídas deste capítulo, observa-se o esforço de articulação dos atores para a constituição de relacionamentos interorganizacionais em uma época de grande ameaça para as organizações. O caráter inovador de tal atitude resultou e resulta na sobrevivência de várias empresas supermercadistas da região.

Fazendo uma rápida comparação entre a cidade de Santa Maria e outras cidades de porte parecido no Estado do Rio Grande do Sul, observa-se uma grande quantidade de supermercados existentes em relação ao número de habitantes. A Tabela 25 esboça esses números.

Tabela 25. Distribuição do PIB e da População em Relação ao Número de Supermercados em algumas Cidades do Estado do Rio Grande do Sul

Ordem	Município	População (2003)	Supermercados	Popul./mercado	PIB/Supermercado
1	Santa Maria	251.825	114	2.209	10.766.623,25
2	Novo Hamburgo	245.959	92	2.673	28.424.305,30
3	Alvorada	201.919	71	2.844	7.428.344,06
4	São Leopoldo	203.071	60	3.385	23.295.628,22
5	Canoas	318.597	92	3.463	70.368.380,87
6	Gravataí	250.386	72	3.478	40.298.235,67
7	Viamão	246.355	58	4.248	16.798.862,50
8	Rio Grande	190.242	40	4.756	60.982.073,10
9	Pelotas	329.833	64	5.154	27.211.222,50

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelo que se pode constatar, a cidade de Santa Maria possui 01 supermercado para cada 2.209 habitantes. Este é o menor índice dos municípios analisados. Os resultados demonstram a força da associação em rede. Dado que cerca de 80% dos supermercados existentes em Santa Maria estão filiados a uma dada rede, essa forma de cooperação deixa clara a sua força para a manutenção dessas organizações. Assim, nessa perspectiva, observa-se que a formação das redes, tendo como premissa a não-existência de outro fator de tal relevância, foi o grande propulsor da sobrevivência dessas empresas. Em outras palavras, os pequenos supermercados, típicos de bairros, que, em outras cidades analisadas, acabaram sucumbindo à força das grandes redes, em Santa Maria, conseguiram manter-se graças à cultura de cooperação.

Conforme verificado na Tabela 25, seis das nove cidades analisadas estão situadas na região Metropolitana de Porto Alegre (Novo Hamburgo, Alvorada, São Leopoldo, Canoas, Gravataí, Viamão). É de se supor que os consumidores dessas cidades sejam influenciados pelas grandes redes de supermercados existentes na cidade de Porto Alegre, inviabilizando, assim, o negócio dos empresários locais. Comparando-se somente as outras cidades não pertencentes à região metropolitana de Porto Alegre, observa-se que a cidade de Santa Maria possui uma discrepância ainda maior quanto ao número de supermercados por habitantes em

relação aos municípios de Rio Grande e Pelotas. Dessa forma, demonstra-se que a adoção de processos de relacionamentos em rede traz uma clara vantagem social, ou seja, a cooperação em rede tenderia a permitir uma melhor distribuição da renda entre a população. Assim, pode-se citar as principais vantagens da associação em rede verificadas na região:

- a) A associação em rede possibilita uma maior segurança quando das nuances ambientais;
- b) Pertencer a uma rede denota ao associado maior credibilidade junto à população;
- c) Pertencer a uma rede gera maior status social para os associados;
- d) Garante acesso aos grandes fornecedores;
- e) Possibilita ganhos imediatos de escala;
- f) Permite maior visibilidade na mídia;
- g) Permite a formação de uma cultura de cooperação, que poderá ser fonte indutora de desenvolvimento social;
- h) Possibilita maior concorrência entre as redes e os grandes supermercados, refletindo em menores preços para os consumidores;
- i) Possibilita a aquisição de produtos de fornecedores locais, que são desprezados pelas grandes redes;
- j) A rede não pode ser adquirida; por isso, constitui-se em uma grande fonte propulsora de distribuição de renda;
- k) A associação em rede permite a sobrevivência de muitos estabelecimentos comerciais.

Dessa forma, não se pode duvidar que o processo de cooperação em redes garante aos atores envolvidos a sobrevivência em um ambiente hostil. Pelo constatado nas empresas estudadas, além da sobrevivência, houve um crescimento significativo e real nos últimos anos,

permitindo, em alguns casos, a expansão do negócio. Pertencer a uma rede garante a possibilidade de crescimento do negócio, o qual na maioria dos casos, não vingaria.

Entretanto, um ponto enfocado ao longo de todo este capítulo, reside no crescimento qualitativo das organizações em rede. Conforme demonstrado, as redes estudadas geram uma série de benefícios aos seus associados, o que lhes possibilita, em alguns casos, o crescimento do seu negócio. No entanto, pelo observado nas redes estudadas, não existem instrumentos gerenciais que possibilitem a criação de novos benefícios, diferentemente dos usualmente tipos no mercado, dentro das redes. Isso faz com que alguns agentes saibam da importância da rede para o seu negócio, mas o resultado dessa associação é limitado quando se observa a expansão do negócio. A intenção demonstrada nas empresas estudadas é que as redes são a alternativa estratégica mais viável para a sobrevivência do negócio, mas que os resultados econômicos superiores devem ser originados individualmente.

No próximo capítulo, essa discussão será melhor especificada. No entanto, as constatações de caráter limitante do impacto das redes no desempenho das organizações não ofuscam essa forma inovadora de cooperação e nem as suas repercussões para a sociedade em geral.

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Na conclusão, procura-se sintetizar a linha de pensamento que vem sendo desenvolvida durante todo este trabalho, de tal forma que se estabeleça o fio condutor, culminando na resposta ao problema de pesquisa proposto. Além disso, busca-se aprofundar as análises feitas, possibilitando alguns avanços científicos em relação aos achados oriundos deste estudo. Também irá fazer parte deste tópico a inclusão de novas indagações de pesquisa, que foram originadas das lacunas deste trabalho e/ou avanços oriundos deste. Espera-se, assim, que essas contribuições teóricas possibilitem novas investigações sobre o assunto, corroborando, ou não, os resultados deste trabalho.

Tendo como foco responder ao problema de pesquisa proposto neste trabalho, faz-se necessária uma compreensão do ambiente onde estão situados os objetos de estudo. As redes estudadas foram criadas em um ambiente de crescente entendimento de complexidade e aumento da concorrência. Entretanto, essas variáveis não são restritas às regiões em estudo, o que torna as iniciativas de formação de redes necessárias para se enfrentar a hostilidade ambiental, sendo uma postura inovadora na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul. No fundo, as iniciativas da formação das redes dependem da interpretação dos atores envolvidos sobre as ameaças ambientais presentes, no presente estudo representado pelos proprietários do comércio varejista.

Especificamente, com relação às redes estudadas, não se configuraram diferenças significantes na suas formas de estruturação. Dado o *framework* proposto, conclui-se que esse não foi percebido como diferente para os atores das redes. Isso possivelmente pode ter duas causas principais. Primeiro, ao se analisar o *framework*, observa-se que ele está muito centralizando na capacidade de as empresas compartilharem informações e desenvolverem estratégias para a criação de novos benefícios. Teoricamente, as redes seriam formadas para criar e desenvolver habilidades e competências que as organizações individualmente não possuem. No entanto, isso não ocorre. As empresas em redes adquirem os seus benefícios iniciais, provenientes dessa associação, mas não se preocupam em adquirir novos conhecimentos. Dessa forma, o *framework* não poderia ser corroborado.

A segunda causa para a inadequação do *framework*, na realidade estudada, está relacionada à primeira. Dado que as organizações buscam, nas redes, somente os benefícios iniciais, as redes tornam-se, para essas empresas, parte de uma estratégia de transição entre o seu ciclo de vida inicial e a sua fase de evolução. Esse período é marcado por um crescimento quantitativo, proveniente do ingresso em rede. Como se pode observar pelos indicadores de performance, a associação em rede aumento o número de produtos comercializados por cada empresa, tendo como consequência o aumento no número de funcionários e, por fim, o crescimento do faturamento. Não há como negar que o ingresso nas redes gera uma fase de crescimento quantitativo nas organizações. Todavia, quando se observa o crescimento qualitativo, pouca coisa tem sido feita. A taxa de lucratividade dessas organizações continua a mesma e acredita-se que, nos próximos anos, se nada for feito, haverá um decréscimo, isso devido ao acirramento da concorrência e à entrada de novas redes no mercado, que rapidamente copiarão os benefícios oriundos das redes.

Sendo o crescimento qualitativo tão importante para a evolução e sustentabilidade das redes e das suas organizações individualizadas, por que essas não buscam estratégias coletivas nesse sentido? Pelo que se pôde notar, os objetivos das redes não são dados pelos objetivos das organizações individuais. As redes constituíram vida própria, tornando-se meras executoras de atividades rotineiras de seus agentes. Acredita-se, assim, que a ação humana em compartilhar os benefícios somente se dará em momentos de crise e que resultem em perdas visíveis para ambos. Quando as crises são extintas, os atores voltam a competir isoladamente, ou seja, a agir oportunisticamente. Essas colocações corroboram as características humanas propostas por Thomas Hobbes.

Outro resultado importante proveniente desse estudo refere-se aos indicadores de performance. A escolha de um estudo de multimétodos auxilia na análise e na interpretação dos resultados. Como se pode observar no modelo de regressão de performance identificado a satisfação dos empresários para com a rede está diretamente relacionada à capacidade da rede em manter o seu status quo. As redes estudadas são formadas, em sua maioria, por atores denominados “empresários”, que visam, em primeiro lugar, atingir os seus objetivos individuais em rede e, em seguida, garantir, através dos mecanismos de controle, que esses objetivos não sejam perdidos por ações oportunísticas de outros atores. O modelo de performance, identificado junto às empresas pertencentes às redes, reflete a incapacidade desses atores em gerar novos conhecimentos, sendo a rede constituída apenas como um

artifício gerencial. A satisfação para com a rede, como indicador de performance, reflete a visão estratégica desses atores para com essa instituição, impossibilitando, assim, o seu processo evolutivo.

Na região Central do Estado do Rio Grande do Sul, onde as redes estudadas estão formadas há mais tempo, as primeiras redes criadas conseguiram grandes êxitos nos seus objetivos, possibilitando a criação de vantagens competitivas. Em um ambiente onde todos competiam isoladamente, a associação entre empresas trouxe vantagens surpreendentes aos seus associados. No entanto, como essas vantagens competitivas não foram concebidas como transitórias e sendo as barreiras de entrada nesse novo formato de competição relativamente baixas, elas foram facilmente copiadas. A questão estratégica é a seguinte: quando alguma empresa ou forma de estruturação interorganizacional está obtendo retornos econômicos superiores às demais, essas são logo copiadas por novas empresas interessadas nesses retornos econômicos, gerando uma futura acomodação. Schumpeter chama esse fenômeno de fluxo circular. No fluxo circular, todo indivíduo pode agir pronta e racionalmente, porque está seguro do terreno em que pisa e se apóia na conduta ajustada por todos outros indivíduos (que esperam dele sua atividade habitual). No fluxo circular, a forma de estruturação das redes é muito similar. A competição entre redes tornou-se acirrada, e seus representantes, atores, reféns dessa estrutura.

Mesmo que as empresas tenham objetivos diferentes e/ou similares nas redes as quais participam, o comportamento das redes estudadas demonstrou-se muito restrito. Mesmo que uma empresa tenha o objetivo de defender a liderança do mercado e junte-se a outras empresas com o mesmo objetivo, o papel que a rede executa é similar o de outra empresa em outra rede, que tenha o objetivo de, por exemplo, permanecer no mercado. As redes tornam-se, assim, simples instrumentos gerenciais ou estratégicos para se competir nesse ambiente.

Para poder competir nesse ambiente, a empresa quase que, necessariamente, tem que entrar em uma rede. O foco de atuação das redes estudadas, apesar de limitado, garante aos seus associados alguns benefícios que eles dificilmente teriam individualmente. Além disso, seus concorrentes diretos já possuem tais benefícios, pois participam de outros tipos de redes, tornando-se muito pouco provável que uma pequena empresa consiga êxito individualmente. Essa é uma nova forma de competição, baseada nas diretrizes de uma grande empresa. Com o desenvolvimento do capitalismo, a unidade de controle de grande escala tornou-se a máquina mais poderosa do progresso econômico. A competição passa, assim, do foco individual, para

o coletivo. A guerra competitiva deixa de ser de empresa para empresa e torna-se uma guerra de redes *versus* redes.

Entretanto, um ponto culminante é exposto. Sendo que as redes estudadas possuem características estratégicas muito similares, elas podem ser facilmente copiadas. Isso já pode ser visto em outras regiões do Estado, mais especificamente na região de estudo em Santa Cruz do Sul. Tornam-se similares produtos, formas de estruturação e até mídias. Então, o que diferencia uma rede da outra? Expõe-se, aqui, o fator diferenciador desse processo: o empreendedor. É o empreendedor que busca, na rede, alcançar os benefícios que ele não possui individualmente, mas não se restringe a eles. Ele busca novos benefícios, isoladamente, de forma que possa almejar novos êxitos. Para isso, em alguns casos, há a necessidade até mesmo de deixar o processo de associação, ou seja, esse ator está embuído do mesmo objetivo que o fez entrar na rede.

Entretanto, como a maioria dos atores em rede não são empreendedores, eles permanecem nessas estruturas, mas não desenvolvem novas capacidades. A vantagem competitiva de pertencer a uma rede tende a se extinguir com o tempo e somente o seu diferencial de pertencer a uma rede não é mais suficiente para lhe garantir a sustentabilidade. Como em rede não há sinais de que novos diferenciais sejam gerados e, isoladamente, esses atores não são capazes de tal façanha, esses estão novamente fadados a entrar numa vala comum de competição, gerando, para alguns, o insucesso. Assim, conforme exposto na Figura 10, essas empresas estariam constantemente avaliando os custos e benefícios de permanecer na rede, dada as oportunidades/ameaças do mercado, de forma que elas alavanquem maiores benefícios naquele processo.

Para exemplificar melhor a análise exposta, apresenta-se, na Figura 27, as possíveis formas de desenvolvimento estratégico das empresas pertencentes às redes. Cabe-se, aqui, ressaltar que todas as empresas não devem necessariamente participar de uma rede para crescer; no entanto, acredita-se que essa forma de associação alavancaria a sua estrutura, possibilitando um crescimento mais rápido e seguro.

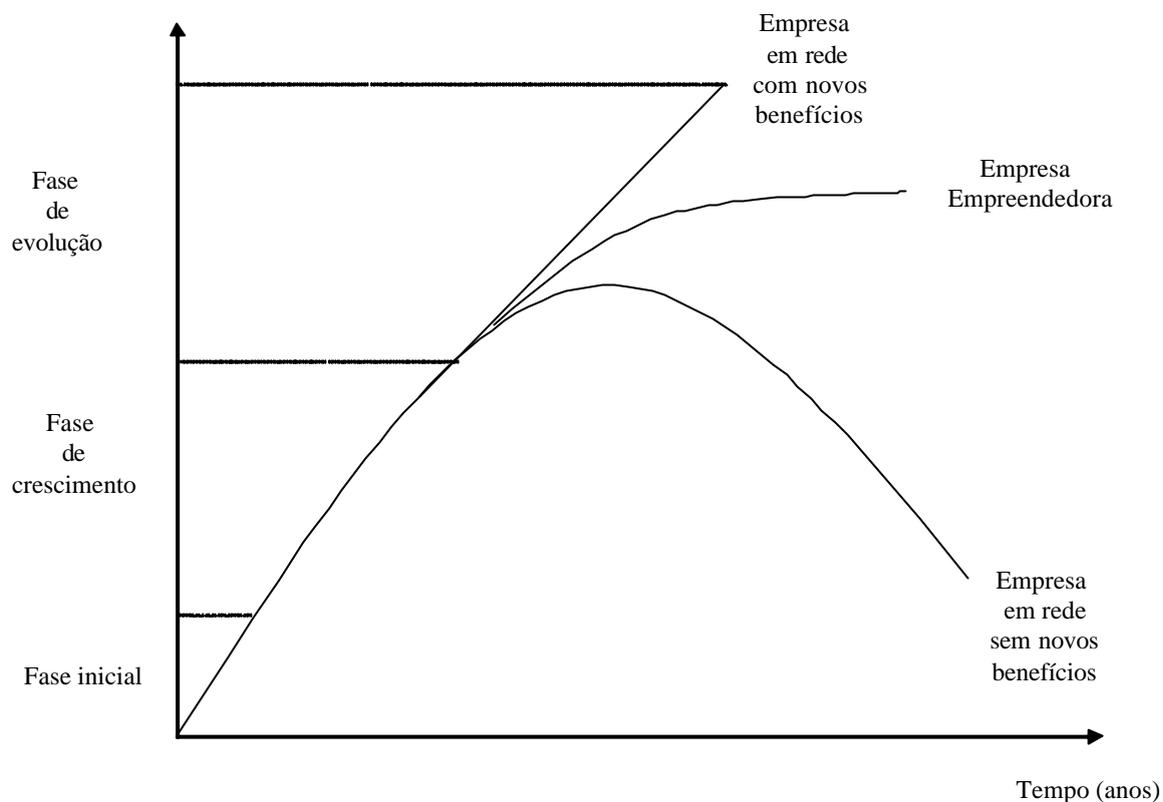


Figura 27. Alternativas Estratégicas de Evolução de uma Empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode observar pela Figura 27, a fase inicial corresponde a um curto período na vida das empresas. A empresa é criada e consolidada isoladamente, seja pela capacidade gerencial do empresário, seja por outros fatores. Passada essa fase inicial, esse empresário busca o crescimento de seu negócio.

Observando-se que, num ambiente de competição acirrada, esse empresário percebe que o crescimento da sua empresa terá uma melhor envergadura através de formas de associação em rede, essa rede lhe garantiria benefícios, como: acesso a novos mercados, ganhos em escala, acesso a fornecedores, acesso à mídia, entre outros, o que, isoladamente, tornaria, em curto prazo, muito onerosa, a essa organização.

Assim, a empresa opta por ingressar em redes que possuam empresas com características estratégicas similares a ela, possibilitando-lhe, assim, obter esses benefícios no

menor espaço de tempo possível. A princípio, a relação custo/benefício torna-se muito vantajosa ao associado, o qual obtém excelentes retornos.

Entretanto, com o passar dos anos, observa-se um crescente aumento do número de redes, já que os outros empresários também perceberam as vantagens dessa associação, reduzindo, assim, os retornos individuais. Outro problema está no crescente aumento no número de associados que disseminam as vantagens oriundas daquela rede específica. Soma-se a isso a inflexibilidade de atuação dos agentes das redes em relação à área geográfica, ao acesso isoladamente a novos mercados e à fabricação de produtos similares ao parceiro. Esses fatores vêm aos poucos contribuindo para desgastar a relação em rede.

Todavia, o principal problema da diminuição da relação custo/benefício na rede é a sua incapacidade de gerar novos benefícios aos seus associados. Não se observou, em nenhuma rede analisada, alguma tentativa mais estruturada de criação de novos conhecimentos com vistas ao benefício coletivo. O que se tem é um trabalho rotineiro, previamente definido, em que os atores sabem os seus papéis e, muitas vezes, até abstraem dele.

Dado o ponto nevrálgico da rede, ou seja, a não geração de novos benefícios, para algumas empresas, a relação custo/benefício começa a tornar-se negativa. Nesse momento, alguns atores, os quais denomina-se, aqui, de empreendedores, começam a visualizar novas oportunidades de evolução dos seus negócios fora das redes. Assim, buscam alternativas estratégicas para sair das redes, isto é, minimizando os seus custos, mas mantendo os benefícios de pertencer a uma rede. Essas empresas percebem que elas somente irão continuar crescendo de forma duradoura e sustentável fora das redes. As empresas, então, rompem com as redes, aumentam o risco associado ao seu negócio, pois não terão mais a cobertura oriunda das redes, e partem para o mercado, agora competindo isoladamente, não apenas com as outras redes, mas também com a sua antiga rede parceira.

Apesar de parecer natural, esse é um processo traumático para toda a rede. Um antigo parceiro, percebendo a incapacidade da rede em criar novos benefícios, age de forma oportunística, tornando-se concorrente de seus antigos associados. As redes buscam, de todas as formas, minimizar tais ações, estabelecendo fortes mecanismos de controle. Contudo, esse deveria ser um sinal de alerta para a rede, demonstrando que a sua forma de estruturação está limitando a sua evolução.

Por fim, observa-se, na Figura 27, que algumas empresas permanecerão nas redes na sua fase de evolução. Nessas empresas, é demonstrado um pequeno crescimento inicial pela capacidade de a rede maximizar os benefícios existentes. Em seguida, observa-se uma fase de maturação dessas empresas. Nessa fase, haveria um aumento considerável da concorrência entre as redes, as quais garantiriam produtos/serviços muito similares, sendo o preço o único instrumento capaz de competição entre elas. Dessa forma e, no limite, as empresas em rede começam a decrescer, porque novos empreendedores sentirão a necessidade de evoluírem os seus negócios isoladamente, competindo novamente com as antigas redes.

Esse processo pode parecer nebuloso para as redes, mas tem suas ressalvas. Esse ciclo de vida das redes somente se dará caso as redes não desenvolvam alternativas de criação de novos benefícios aos seus associados, garantindo, assim, vantagens competitivas sustentáveis. Caberia às redes reescrever a sua história, criando novos conhecimentos e reduzindo, assim, as ações oportunísticas. A criação de novos conhecimentos se dará pela ação de todos os atores envolvidos no ambiente da rede, sendo um compromisso estratégico de todos. Assim, observa-se que as redes podem e devem buscar novos benefícios. Para isso, pode-se dizer que a principal variável que afetará o comportamento das redes é o grau de inovação. Apesar de as redes horizontais serem constituídas, em muitos casos, para reduzir os custos, a inovação torna-se o propulsor da sustentabilidade dessas instituições. A inovação, mesmo que temporária, é uma incipiente forma de se obter vantagens competitivas. De acordo com a Figura 27, as empresas em rede, agindo conjuntamente na busca de novos benefícios, têm mais oportunidades de sucesso do que as empresas empreendedoras.

Outra ressalva refere-se aos empreendedores tidos como agentes oportunistas das redes. Será que os empreendedores são os oportunistas das redes e, assim, essas redes deverão impedir o seu ingresso? Essa indagação é bastante complexa e merece uma melhor explicação.

A caracterização do empreendedor compreende-o como o agente estimulador das mudanças e de novos conhecimentos. Ele é essencial para a perpetuação das redes. Em contrapartida, esse agente, por seu caráter dinâmico, não se contenta com ambientes sem novos desafios, tornando-se, assim, em possíveis agentes oportunistas.

Pelo que se pode conjecturar no trabalho, podem existir três tipos de atores envolvidos nas redes: a) o empreendedor desafiador; b) o empreendedor conciliador; e c) o empresário⁶. O empreendedor desafiador está preocupado com os ganhos oriundos do processo de associação. Ele busca, a todo o momento, mensurar os seus custos e os benefícios por pertencer à rede. É um agente tipicamente oportunista, ávido por desafios.

O empreendedor conciliador é aquele ator que busca, na rede, algo mais do que o retorno econômico do seu negócio. Seu objetivo intrínseco está em maximizar o seu ganho social. Para isso, faz questão de participar das diretorias das redes, o que lhe garantirá uma melhor visibilidade social. De um simples empresário, dono de uma empresa, ele agora é um agente transformador de dezenas delas. Seu caráter dinâmico e conciliador garante a sustentabilidade das redes, mas não a sua evolução.

O terceiro ator envolvido na rede é o empresário. Esse ator ingressa na rede por essa ser uma forma de associação que minimiza os riscos de seu negócio. Ele não leva muito em consideração o custo, mas tenta ganhar sustentabilidade através de seus benefícios. Ele não é um agente oportunista, pois o receio de sair da associação e ser jogado no mercado impedem tal ação. Assim, juntamente com o ator “empreendedor conciliador”, criam mecanismos de controle que impeçam as ações oportunistas dos empreendedores desafiadores. A Figura 28 retrata o que poderia ser as relações dos três atores e suas respectivas ações nas redes.

⁶ Ressalta-se que essas constatações sobre os atores envolvidos em rede refletem muito mais uma percepção do

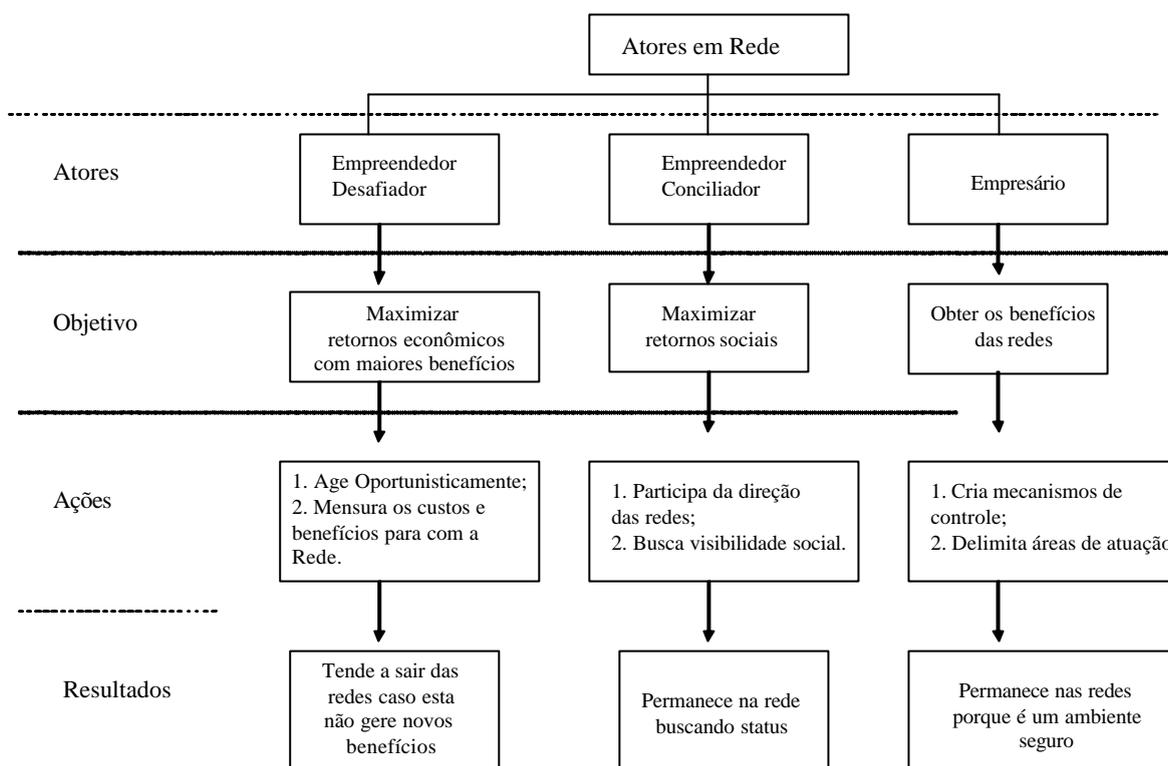


Figura 28. Características dos Atores Pertencentes às Redes Interorganizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por suas formas limitadas de atuação, as redes estudadas possuem configurações muito similares. Independentemente dos objetivos estratégicos de seus atores, as redes seguem algumas características de estruturação. Primeiramente, o principal fator que incentiva a uma empresa a ingressar em um ambiente de rede, é o oportunismo. Ou seja, todos os empresários visualizam, nas redes, uma rápida alternativa de crescimento de seu negócio, possibilitando retornos econômicos superiores. Esses resultados corroboram as análises realizadas na Figura 27.

Seria interessante que, a partir deste trabalho novos estudos pudessem vir a desenvolver modelos de gestão de redes, que possibilitem a essas estruturas interorganizacionais criar novos mecanismos de geração de conhecimentos. Para a realização desses modelos, deve-se levar em conta a capacidade dos atores em agir oportunisticamente, impossibilitando, assim, nos ciclos de aprendizagem. Não se deve esquecer, por outro lado,

pesquisador. Futuras pesquisas poderiam ser apontadas no intuito de verificar tais relações.

que são os atores oportunistas os mais capacitados agentes para desenvolver as mudanças nessas organizações. Poderia, assim, lançar mão da Teoria dos Jogos, verificando a capacidade que os agentes em rede têm em cooperar. Espera-se, assim, que estudos que visem à criação de conhecimentos em redes possibilitem a essas organizações um crescimento qualitativo nas suas ações, tornando os seus membros menos individualistas, contribuindo, por fim, para uma sociedade melhor.

Outra frente de pesquisas que surge após esse trabalho, refere-se à aplicabilidade do *framework* proposto em outros ambientes e setores. Neste estudo, buscou-se trabalhar somente com redes ligadas ao comércio varejista. O estudo em outros ambientes e setores poderia contribuir para uma melhor explicação do modelo. Pode-se, por exemplo, verificar e/ou comparar os indicadores de performance entre os setores e ambientes, com a possibilidade de melhor traçar o perfil estratégico das redes.

Em vista disso, estudos sobre os perfis dos atores em rede iriam contribuir para sanar possíveis ações oportunísticas e adequar os objetivos das redes aos objetivos das organizações nelas inseridas. A Teoria da Agência seria uma ferramenta-chave para o entendimento dos atores que participam da direção das redes e os outros atores membros das redes. Observou-se, em muitos casos, que existe uma clara discrepância de idéias e objetivos entre os atores. Isso mereceria estudos mais aprofundados.

Outro ponto, não enfocado neste trabalho, mas de cujos resultados a literatura ainda carece, está relacionado à performance de empresas dentro e fora das redes. Neste trabalho, buscou-se na percepção dos atores sobre a contribuição da rede para a performance de suas organizações individuais. No entanto, ainda não se sabe, efetivamente, se, ou o quanto as organizações em rede ganham mais do que as outras empresas que não participam dessa forma de relacionamento interorganizacional. Estudos dessa natureza devem ser realizados de forma experimental e longitudinal e serão de grande valia para o entendimento do momento ideal para que as empresas possam sair das redes.

Os resultados oriundos deste trabalho deverão ser analisados, levando-se em consideração as nuances ambientais existentes e os fatores restritivos para este estudo. Suas contribuições visam trazer análises mais críticas sobre o processo de formação das redes. A impressão inicial, corroborada por uma onda de artigos teóricos, é que as redes são a única alternativa estratégica para que as organizações possam garantir a sua sustentabilidade. O que

se identificou é que as redes são apenas, em alguns casos, vantagens competitivas transitórias com pouca capacidade de inovação e fadadas, assim, a longo prazo, ao fracasso. Caberá aos gestores em redes criar instrumentos capazes de impedir tal fim, buscando alternativas estratégicas de geração de novos benefícios.

CAPÍTULO VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHROL, R. S. Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 25, n. 1, p. 56-71, 1997.
- ALTER, Catherine, HAGE, Jerald. **Organizations working together**. Newbury Park: Sage Library of Social Research, 1993.
- AMARATUNGA, Dilanthi; BALDRY, David; SARSHAR, Marjan, NEWTON, Rita. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. **Work study**, vol 51, n. 1, p. 17-31, 2002.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.
- ARGYRIS, C, SCHON, D. **Organizational learning**. Reading, Ma: Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS, CHRIS. **Organizational learning**. 2. ed. Cambridge, Mass., Blackwell Business, 1992.
- ASSEL, H. The political role of trade associations in distributive conflict resolution. **Journal of Marketing**, vol. 32, p. 08-21, april, 1968.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. **Journal of International Business Studies**, vol. 27, p. 1005-1032, 1996.
- AUSTER, Ellen R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: A comparative analysis and review with suggestions for reorientation. **Advances in Strategic Management**. Vol. 10b, p. 3-40, 1994.
- AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, vol. 47, n.1, p. 33-52, 2000.
- BAHRAMI, Homa; EVANS, Stuart. Stratocracy in high-technology firms. **California management review**, California, vol. 29, p. 126-133, fall, 1987.
- BAKER, Wayne E. The network organization in theory and practice. In: NOHRIA, Nitin, ECCLES, Robert G. (eds.). **Networks and organizations**: structure, form, and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 397-429, 1993.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.

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

BEAMISH, P. W. Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. **Management International Review**, vol. 27, p. 23-37, 1987.

BORYS, B., JEMISON, D. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organization combinations. **Academy of Management Review**, vol. 14, p. 234-329, 1989.

BRADFORD, Hill, A. **The Environment and Diseases: Association or Causation?** Proc. Roy. Soc. Med. p. 295-300, 1965.

BUCHANAN, James M. An Economic Theory of Clubs. **Economica**, vol. 32, p. 1-14, february, 1965.

BURT, R. S. Social Contagion and Innovation: Cohesion Versus Structural Equivalence. **American Journal of Sociology**, vol. 92, p. 1287-1335, 1987.

CABRAL, Augusto César de Aquino. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. In: RODRIGUES, Suzana Braga, CUNHA, Miguel P. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. In: **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 2000.

CERQUEIRA, Hugo Eduardo A. da Gama. **A economia evolucionista**: um capítulo sistêmico da teoria econômica? Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2000.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHEN, M. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. **Academy of Management Review**, vol. 21, p. 100-134, 1996.

CHILD, John; FAULKNER, David. **Strategies of cooperation**: managing alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.

CHILD, John. Confiança e alianças internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangerias. In: RODRIGUES, Suzana Braga (org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p. 151-182, 1999.

CHILD, John. Society and enterprise between hierarchy and market. In: CHILD, J.; CROZIER, M.; MAYNTZ R. et al., **Societal Change between Market and Organization**, Aldershot: Avebury, p. 3-18, 1993.

CLEGG, C. HARDY, R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

COASE, Ronald H. The Nature of the Firm. In: WILLIAMSON, O.E.; WINTER, S.G. (eds.). **The nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development**. Oxford, Oxford University Press, 1993.

COASE, Ronald. The Nature of the Firm. **Economica**, n 4, november. 1937.

COLOMBO, M G. The choice of the form of strategic alliances: transaction cost economics and beyond. Paper presented at the DRUID Conference on **Competencies, Governance and Entrepreneurship**, Copenhagen Business School, 1998.

COMMONS, J. R. **Economics of collective action**. New York: MacMillan, 1950.

CONTRACTOR, F. J., LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In CONTRACTOR, F. J., LORANGE, P. (Eds.), **Cooperative strategies in international business**. Lexington, MA: Lexington Books, p. 3-30, 1988.

COOK, K. S. Exchange and power in networks of interorganizational relations. **Sociological Quarterly**, 18, p. 62-82, 1977.

CRESWELL, John. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

CRIVELLARI, H. M. T. Relação Educativa e formação de engenheiros em Minas Gerais., **XXIII Encontro Anual da ANPOCS, GT Trabalho e Sociedade**, Caxambu, 1998.

DANT, Rajiv P., SCHUL, Patrick L. Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. **Journal of Marketing**, vol. 56, n 1, p. 38-55, jan, 1992.

DAS, T. H. Qualitative research in organisational behaviour. **Journal of management studies**, vol. 20, n. 3, 1983.

DAS, T. K., TENG, B. Resource and risk management in the strategic alliance making process. **Journal of Management**, vol. 24, p. 21-42, 1998.

DAS, T. K., TENG, Bing-Sheng. Partner analysis alliance conditions, and alliance performance. **Paper for presentation at the Rutgers Business School Organization Management Seminar Series**, october, 2002.

DENZIN, Norman K. **The research act**. 2 ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

DILLON, W. R., GOLDSTEIN, M. **Multivariate Analysis: methods and applications**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

DIMAGGIO, Paul. J., POWELL, Walter. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, n. 48, p. 147-160, 1983.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, n. 14, p. 375-394, 1993.

DOSI, Giovanni. et al. (eds) **Technology and Enterprise in a Historical Perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

- DOWLING, Michael, ROERING, William, CARLIN, Barbara, WISNIESKI, Joette. Multifaceted Relationships under Coopetition: Description and Theory, **Journal of Management Inquiry**, vol. 5, n. 2, p. 155-167, June 1996.
- DOZ, Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, **Strategic Management Journal**, vol. 17, p. 55-83, Summer, 1996.
- DRUCKER, Peter. The theory of business. **Harvard Business Review**, p.95-104, sep./oct., 1994.
- DUBIEL, H. **Konsensus oder konflikt**. Frankfurt, 1991.
- DWYER, F. Robert. Channel-member satisfaction: laboratory insights. **Journal of Retailing**, vol 51, p. 59-74, summer, 1975.
- 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.
- EASTERBY-SMITH, Mark; ARAÚJO, Luis. Aprendizagem Organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark, BURGOYNE, John, ARAÚJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- EBERS, Mark. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M. (Ed.): **The Formation of Inter-Organizational Networks**, Oxford, p. 3-40, 1997.
- ECCLES, Robert , CRANE, Dwight. Managing through networks in investment banking. **California management review**. California, vol. 30, n. 1, p. 176-195, fall, 1987.
- EISENHARDT, Kathleen., SCHOONHOVEN Claudia. Bird. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms, **Organization Science**, vol. 7, n. 2, p. 136-148, 1996.
- ELIASHBERG, Jehoshua, MICHIE, Donald A. Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: an empirical study. **Journal of Marketing Research**, vol. 21, p. 75-88, February, 1984.
- EMIRBAYER, M., GOODWIN, J. Networks analysis, culture and the problem of agency. **American journal of sociology**. N. 99, p. 1411-1454, 1994.
- FARIAS FILHO, J. R., CASTANHA, A L. B., PORTO, C. P. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micros, pequenas e médias empresas. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Foz do Iguaçu, CD, 1999.
- FIGUEIREDO, John M. de, TILLER, Emerson H. Organizing and Engaging in Nonmarket Activity: A Transactional Analysis of Corporate Lobbying at the Federal Communications Commission. **The 3rd Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics**. Setembro de 1999.

FIGUEIREDO, Reginaldo Santana, ZAMBOM, Antônio Carlos. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 33, p. 29-39, julho/setembro, 1998.

FONSECA, M.G. Evolutionary economics, complexity and institutions. **Anais do Segundo Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional**. Campinas, CD, 2001.

FRYXELL, Gerald E., DOOLEY, Robert S., VRYZA, Maria. After the ink dries: The interaction of trust and control in U.S.-based international joint ventures. **Journal of Management Studies**, 39, p. 865-886, 2002.

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

GABOR, Andréa. **Os filósofos do capitalismo**: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GASKI, John F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, vol. 48, p. 09-29, summer, 1984.

GERINGER, J. M., HEBERT, L. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, 20, p. 235-254. 1989.

GERINGER, J. M., HEBERT, L. Measuring performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, 22, 249-263, 1991.

GHEMAWAT, P., PORTER, M., RAWLINSON, R.. Patterns of International Coalition Activity, In: PORTER, M. (Ed.) **Competition in Global Industries**. Boston, MA: Harvard Business School Press, p. 345-366, 1986.

GHOSHAL, S., MORAN, P. Bad for practice: a critique of transaction cost theory, **Academy of Management Review**, vol. 21, p. 13-47, 1996.

GIDDENS, A. **As Conseqüências da Modernidade**. São Paulo, Editora da Unesp, 1991.

GRABHER, G. **The Embedded Firm**: on the Socioeconomics of Industrial Networks. London: Routledge, 1993.

GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follett**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GRANDORI, A., SODA G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms, and forms, **Organization Studies**, vol. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. S. Business groups. In: SMELSER, Neil. J., SWEDBERG, Richard (eds.) **Handbook of Economic Sociology**. Princeton NJ: Princeton University Press, p. 453-473, 1994.

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, vol. 91, p 481-510, 1985.

GUILHON, B. Technologie, organisation et performances, **Revue d'Economie Politique**, vol. 102, n. 4, p.563-592, juillet-août, 1992.

GUJARATI, Damodar N. **Econometria básica**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GULATI, R. Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis, **Administrative Science Quarterly**, vol. 40, p. 619-652, 1995.

GULATI, R. **Which firms enter into alliances?** An empirical assessment of financial and social capital explanations, working paper, J. L. Kellogg Graduate School of Management, 1997.

GULATI, R., GARGIULO, M.. Where do interorganizational networks come from?, **American journal of sociology**, p. 104-143, 1999.

GULATI, R., KHANNA, T., NOHRIA N. Unilateral commitments and the importance of process in alliances, **Sloan Management Review**, vol. 35, n. 3, p. 61-69, 1994.

GUTH, Werner, SCHMITTBERGER, R, SCHWARZ, B. An experimental analysis of ultimatum bargaining, **Journal of Economic Behavior and Organization**, vol. 3, p. 367-388, 1982.

HALPERT, Burton P. Antecedents. In: ROGERS, David L., WHETTEN, David L. **Interorganizational Coordination: Theory, Research, and Implementation**. Ames: Iowa State University Press, p. 54-72, 1982.

HAMEL, Gary. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, **Strategic Management Journal**, 12, p. 83-103, 1991.

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

HARRIGAN, K. R. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, 9, p. 141-158, 1988.

HARRIGAN, K. R., NEWMAN, W. H. Bases of interorganization cooperation: propensity, power, and persistence, **Journal of Management Studies**, vol. 27, p. 417-434, 1990.

HARRIGAN, K.R., **Strategies for joint ventures**, Lexington MA: Lexington Books, 1985.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 9 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

HEIMERIKS, Koen H., SHREINER, Melanie. Relational quality and alliance capacity: a conceptual framework for their influence on alliance performance. **22º Annual International Conference of the Strategic Management Society**, September, 2002.

HUNT, Shelby D., NEVIN, John R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. **Journal of Marketing Research**, vol. 11, p. 186-193, May, 1974.

HUYSMAN, Marleen. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, Mark, BURGOYNE, John,

ARAÚJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

INGRAM, P., BAUM, J. A. C. Chain affiliation and the failure of Manhattan Hotels, 1980-1998. **Administrative Science Quarterly**, vol. 42, p. 68-102, 1997.

INKPEN, A. C., BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**, 22, p. 177-202, 1997.

JICK, Todd D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative science quarterly**, vol. 24, p. 602-611, December, 1979.

JUNQUEIRA, Luciano. Descentralización, intersectorialidad y red en la gestión de la ciudad. **Reforma y Democracia: Revista del Clad, Venezuela**, n. 12, p. 89-108, Oct. 1998.

KANTER, R. M. **When giants learn to dance.** Touchstone, Simon and Schuster, New York, NY, 1989.

KASA, Ville-Pekka. Networks of alliances. **Seminar in Business strategy and International Business. Helsinki University of Tecnology.** Report of the course, 1999.

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.

KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic management journal**, n. 9, p. 319-332, 1988.

KOZA, M. P., LEWIN, A. Y. The co-evolution of strategic alliances. **Organization Science**, vol. 9, p. 255-264, 1998.

KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, n. 50, p. 569-598, 1999.

KUHN, Thomas. **A Estrutura das Revoluções Científicas.** Lisboa: Editora Perspectiva, 1962.

KVALE, S. **Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing.** Thousand Oaks: Sage, 1996.

LEE, T. W. Using qualitative methods in organizational research. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1999.

LEI, D., J. W. SLOCUM. . Global strategy, competence-building and strategic alliances, **California Management Review**, n. 35, vol. 1, p. 81-97, 1992.

LEVINTHAL, D. A., FICHMAN, M. Dynamics of interorganizational attachments: Auditor-client relationships, **Administrative Science Quarterly**, vol. 33, p. 345-369, 1988.

LEVITT, B, MARCH, J.G. Organizational learning. **Annual review of sociology**, p. 319-340, 1988.

- LEWICKI, R. J., BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R. M., TYLER, T. R. **Trust in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- LOIOLA, Elisabeth, MOURA, Suzana, Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais, In: FISCHER, T. (org.), **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- LORANGE, P., ROOS, J. **Strategic alliances**: formulation, implementation and evolution. Oxford: Blackwell, 1992.
- LOUIS, M. R. How individuals conceptualize conflict: identifications of steps in the process and the role of personal/developmental factors. **Human Relations**, vol. 30, p. 451-467, May, 1977.
- LUO, Y. Partner selection and venturing success: The case of joint ventures with firms in the People's Republic of China. **Organization Science**, 8, p. 648-662, 1997.
- LUSCH, Robert F, BROWN, James R. A modified model of power in the marketing channel. **Journal of Marketing**, vol. 19, p. 312-323, August, 1982.
- LUSCH, Robert F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, vol. 13, p. 382-390, November, 1976.
- MARCH, J. G. Continuity and change in theories of organizational action. **Administrative Science Quarterly**, vol. 41, p. 278-87, 1996.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organizational Science**, vol. 2, p. 71-87, 1991.
- MARINHO, Maria de Salette Corrêa. A questão dos objetivos nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 30, nº 2, p. 05-22, abr-jun, 1990.
- MARSDEN, P.V. Network data and measurement. **Annual Review of Sociology**, vol. 16, p. 435-463, 1990.
- MAYNTZ, R. Modernization and the Logic of Interorganizational Networks, In: CHILD, J., CROZIER, M., MAYNTZ R. et al., **Societal Change between Market and Organization**, Aldershot: Avebury, p. 3-18, 1993.
- MAZZALI, Leonel; COSTA, Vera Mariza H. Miranda. As formas de organização "em rede": configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. **Revista de Economia**, vol. 17, n. 4 (68), out-dez, 1997.
- MCCAFFREY, D.P., FAERMAN, S.R., HART, D.W. The Appeal and Difficulties of Participative Systems **Organization Science**, vol. 6, n. 6, p. 603-627, 1995.
- MERRIAM, S. **Case Study Research in Education: A Qualitative Approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- 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. Causes of Failure in Network Organizations. **California Management Review**, vol. 34, n 4 53-70, 1992.

MINHOTO, Laurindo Dias, MARTINS, Carlos Estevam. As redes e o desenvolvimento social, **Cadernos FUNDAP**, vol. 22, p. 81-101, 2001.

MITCHELL, J. C. Case and situation analysis. **The sociological review**, vol. 33, p. 187-211, 1983.

MIZRUCHI, Mark S., STEARNS, Linda B. A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates. **Administrative Science Quarterly**, vol. 33, p. 194-210, 1988.

MJOEN, H., TALLMAN, S. Control and performance in international joint ventures. **Organization Science**, 8, p. 257-274, 1997.

MOE, Terry. **The Organization of Interests**: Incentives and the Internal Dynamics of Political Interest Groups. Midway Reprint. The University of Chicago Press. 282 p. 1980.

MOHR, J., SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, 15, p. 135-152, 1994.

MORIN, Edgar, MOIGNE, J-L. **le. A inteligência da complexidade**. SP: Petrópolis, 2000

MORIN, Edgar. A noção do sujeito. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.). **Novas culturas, paradigmas e subjetividade**. Porto Alegre: Artes médicas, p. 45-55, 1996.

NASSAR, André Meloni. **Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros**. São Paulo: FEA/USP, 2001. 234 p.

NELSON, R., WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NIELSEN, Bo Bernhard. **Synergies in strategic alliances: motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks**. Copenhagen Business School, 2001, no press.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: Como empresas japonesas giram a dinâmica da inovação. São Paulo: Campus, 1997.

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

OLSON, M. **The logic of collective action**: public goods and the theory of groups. Cambridge: Harvard University Press, 1965.

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

OSBORN, R. N., BAUGHN, C. C. Forms of interorganizational governance for multinational alliances. **Academy of management journal**, vol. 33, n. 3, p. 503-519, 1990.

OSBORN, R. N., J. HAGEDOORN. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. **Academy of Management Journal**, vol. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.

OXLEY, J. E. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. **Journal of law, economics, and organization**, vol 13, n. 2, p. 387-409, 1997.

PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, **Academy of Management Journal**, vol. 36, p. 794-829, 1993.

PARTHASARTHY, Raghavan, SEITH, S. Prakash. The impact of flexible automation on business strategy and organizational structure. **Academy of management review**, vol. 17, n. 1, p. 86-111, 1992.

PENROSE, E., **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madrid, Aguilar, 1959.

PERROW, Charles. The analysis of goals in complex organizations. In: HASENFELD, Yeheskel, ENGLISH, Richard A. **Human Service Organization**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1978.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 2 ed. Lisboa: Silabo, 2000.

PFEFFER, J., G. R., SALANCIK. **The external control of organizations** : A resource dependence perspective. New York: Harper & Row, Publishers, 1978.

PISANO, G.P. Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry, **Journal of Law, Economics, and Organization** vol. 5, p. 109-126, 1989.

PODOLNY, J. A status-based model of market competition. **American journal of sociology**, n. 98, p. 829-872, 1993.

PODOLNY, J. M., PAGE, K. L. Networks forms of organization. **Annual Review Sociology**, 24, 1998.

PONDE, J.L. Custos de transação e explicações evolucionistas. **Anais do Segundo Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional**. Campinas, março de 2001.

PONDY, L. R. Organizational Conflict: concepts and models. **Administrative Science Quarterly**, vol. 12, p. 296-320, september, 1997.

PORAC, J., ROSA, J. A. Rivalry, industry models, and the cognitive embeddedness of the comparable firm. **Advances in strategic management**, vol. 13, p. 363-388, 1996.

PORTER, M. E., FULLER, M. B. Coalitions and global strategy. In: PORTER, M. E. (ed.), **Competition in Global Industries**. Boston, MA: Harvard Business School Press, p. 315-344, 1986.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: STAW, B. M., CUMMINGS, L. L. (eds.), **Research in Organizational Behavior**. JAI Press, Greenwich, CT, vol. 12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W., BRANTLEY, P. Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks. In NOHRIA, N., ECCLES, R. (eds.), **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**. Boston, MA: Harvard Business School Press, p. 366-394, 1992.

POWELL, W.W., KOPUT, K.W., SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, **Administrative Science Quarterly**, vol. 41, p. 116-145, 1996.

POWERS, Jennifer Goodall. **The formation of interorganizational relationships and the development of trust**. Tese de doutorado University at Albany, State University of New York, p. 1-284, 2001.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REIS, Maria Stella et al. 1998 **Documento de referência para fortalecimento institucional da Reigap - Rede de Escolas e Institutos Governamentais em Assuntos Públicos** : versão preliminar. São Paulo : Fundap, p. 1-13. mimeo.

REVE, T., STERN, L. W. Interorganizational relations in marketing channel. **Academy of Management Review**, vol. 4, p. 405-416, summer, 1979.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Colaboradores José Augusto de Souza Peres (*et al.*). São Paulo: Atlas, 1985

RICHTER, F. J. The emergence of corporate alliance networks – Conversion to self-organization. **Human Systems Management**, vol. 13, p. 19-26, 1994.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations, **Strategic Management Journal**, vol. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship, **Academy of Management Review**, vol. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROERING, Kenneth J. Bargaining in distribution channels. **Journal of Business Research**, vol. 5, p. 15-26, march, 1977.

ROHNER, R. P. Advantages of the comparative method of anthropology. **Behavior Science Research**, v. 12, n. 1, p. 117-144, 1977.

ROSENBERG, L. J., STERN, L. W. Conflict measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**, vol. 8, p. 437-442, november, 1971.

ROSENBERG, N. **Inside the black Box: technology and economics**. Cambridge University Press, London, 1982.

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

ROWLEY, L. J., BEHRENS, D., KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, vol. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

SAKAKIBA, M. Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination of motives. **Strategic management journal**, summer special issue, 17, p. 143-164, 1997.

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

SAVIOTTI, P. Paolo, METCALFE, J. Stanley. Present developments and trends in evolutionary economics. In: SAVIOTTI, P. Paolo, METCALFE, J. **Evolutionary theories of economic change: present status and future prospects**. Reading: Harwood Academic, p. 1-30, 1991

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Cultural, 1985.

SELLTIZ, Claire. WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel, COOK, Stuart Wellford, KIDDER, Loise H. (org.). **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Trad. Maria Martha Hubner d'Oliveira, Mirian Marinotti del Rey, 2 ed. São Paulo: EPU, 1987.

SHAN, W. An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-technology Firms, **Strategic Management Journal**, vol. 11, p. 129-139, 1990.

SHEPPARD, B. H., TUCHINSKY, M. Micro-OB and the network organization. In: KRAMER, R. M., TYLER, T. R. **Trust in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo** - Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMSEK, Zeki, LUBATKIN, Michel H., FLOYD, Seteven W. Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: a structural embeddedness perspective. **Journal of Management**. Vol. 29, n. 3, p. 427-442, 2003.

SNOW, Charles; THOMAS, James. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 457-480, 1994.

SORENSEN, O. AUDIA, G. The social structure of entrepreneurial activity: geografic concentration of footwear production in the U.S., 1940-1989. **American journal of Sociology**, 2000.

STERN, L. W., EL-ANSARY. **Marketing channel**. Englewood cliffs, Nova Iorque: Prentice-Hall, 1977.

STERN, Robert N. The development of aim interorganizational control network: The case of intercollegiate athletics. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 24, n. 2, p. 242-266, 1979.

STINCHCOMBE, A. L. Social structure and organizations. In: MARCH, J. G. (ed.). **Handbook of organizations**. Chicago, IL: Rand McNally, p. 153-193, 1965.

STUART, Toby E.. Network Positions and Propensities to Collaborate: an Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-technology Industry. **Administrative Science Quarterly**. vol. 43, p. 668–698, 1998.

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

SYDOW, J. Inter-organizational relations. In: SORGE, A., WARNER, M. (eds.): **The handbook of organizational**, Thomson, London, p. 211-225, 1997.

TEECE, D.J., PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. In: DOSI, G., *et al.* **Technology, organization and competitiveness: perspectives on industrial and corporate change**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

TENÓRIO, Fernando G. Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia. **Revista de Administração Pública**, vol. 34, n. 3, maio-jun, 2000.

THOMAS, K. M. Conflict and Conflict Management. In: DUNNETTE, Marvin D. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, p. 889-935, 1976.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVINÔS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, vol. 42, p. 35-67, 1997.

VERSCHUREN, Piet J. M. Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities. **Social research methodology**, vol. 8, n. 2, p. 121-139, 2003.

Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Campinas: ENANPAD, CD, 2001. WALKER, Gordon. Strategic Thinking. In: Walker, Gordon. **Partnerships**. Capítulo 6, Southern Methodist University, 2000.

WEISS, Janet A. Pathways to Cooperation among Public Agencies. **Journal of Policy Analysis and Management**, vol 7, n. 1, p. 94–117, 1987.

WHETTEN, David A., What constitutes a theoretical contribution? **The Academy of management review**, vol. 14, n. 4, p. 490-495, oct. 1989.

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

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

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

WILLIAMSON, O.E. , WINTER, S.G. (eds.). **The nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development**. Oxford, Oxford University Press, 1993

WILLIAMSON, Oliver. Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives, **Administrative Science Quarterly**, vol. 36 (June): 269-296, 1991.

WILLMOTT, H. Breaking the paradigm mentality. **Organization Studies**, vol. 14, n. 5, p. 681-719, 1993.

WOLIN, S. **Politics and vision**. Londres: Allen and Unwin, 1961.

YAN, A., GRAY, B. Bargaining power, management control, and performance in United States - China joint ventures: a comparative case study. **Academy of Management Journal**, 37, p. 1478-1517, 1994.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Method**. California: Newbury Park, 1989.

ZAHEER, A., MCEVILY, B., PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, 9, p. 141-159, 1998.

ZAJAC, E. J., OLSEN, C. P. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies, **Journal of Management Studies**, vol. 30, n. 1, p.131-145, 1993.

ZAWISLAK, Paulo A. & RUFFONI, J. P. Sistema Local de Inovação e Produção: uma alternativa para o desenvolvimento tecnológico de setores tradicionais. **Anais... XXV Encontro da ANPAD**, Campinas, 2001.

ZAWISLAK, Paulo A. A relação entre conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico. **Análise**, Porto Alegre, vol. 6, n. 1, p. 125-149, 1995.

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

ZUCKER, L.G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American sociological review**, n. 42, p. 726-742, 1977.

ZUKIN, S., DIMAGGIO, P. Introduction. In: ZUKIN, S., DIMAGGIO, P. **Structures of capital: the social organization of the economy**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 1-36, 1990.

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.

ANEXOS

Anexo A - Roteiro de Entrevista

Roteiro de Entrevista

1. Qual é a história da associação (rede):
 - a) Quando foi formada;
 - b) Por que foi formada;
 - c) Como foi formada;
 - d) Por quantos integrantes.
2. Quais as principais mudanças sofridas pela rede em termos de ações, objetivos?
3. Quais as principais fases para a consolidação da rede?
4. Qual é o objetivo da rede? Quais são suas ações? O que faz?
5. Como é estruturada a rede?
6. Existe muita diferença entre os associados? (tamanho, volume de compra, participação, entre outras).
7. A rede tem interesse em ter novos associados?
8. Como se dá o processo de seleção de novos membros?
9. Quais são os critérios para a seleção de novos membros?
10. Quais são as vantagens dos associados ao participarem de uma rede?
11. Como se dá o processo de decisão dentro da rede?
12. Descrição do perfil dos membros:
 - a) número atual de membros;
 - b) faturamento médio;
 - c) participação de mercado da rede;
13. Quais são os serviços prestados pela rede aos associados?
14. Como a rede se organiza para criar novos produtos/processos? A rede tem essa pretensão?
15. Como se dá a comunicação entre a rede e as empresas?
16. Como se dá a organização de campanhas, promoções, etc, dentro da rede?
17. Houve saída de associados? Quais foram os motivos?
18. Quais os principais desafios (problemas, conflitos) que a rede enfrenta?

19. Quais as ações para solucionar esses desafios?
20. Qual a infra-estrutura da rede?
21. Quantos funcionários possuem?

Anexo B - Questionário

Questionário para avaliar a
Estrutura das Redes Interorganizacionais



Prezado(a) Senhor(a) Empresário(a):

Este questionário é resultado 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 analisar o processo de estruturação dos relacionamentos interorganizacionais, suas interfaces existentes, com o intuito de identificar fatores que possam contribuir para que esse tipo de configuração organizacional gere retornos econômicos superiores.

Sua participação é vital para a consecução do projeto, o qual resultará em medidas concretas para sanar e/ou minimizar alguns dos problemas que afetam a sua rede.

A rede analisada receberá uma cópia do resultado da nossa pesquisa e esperamos que se beneficie dessa análise sobre a estruturação das redes. 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.

01. Qual é o tempo de existência da empresa? _____ anos
02. Qual é o tempo que a sua empresa pertence a essa rede? _____ anos
03. O(a) Senhor(a) já teve experiência em trabalhar em redes anteriormente?
 sim não

Caso sua resposta seja positiva, por que saiu?

- a rede terminou suas atividades;
- falta de confiança nos parceiros;
- problemas de gestão da rede;
- incompatibilidade de objetivos;
- Outro motivo. Especificar _____

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Rua Washington Luis, 855

CEP 90.010-460 – Porto Alegre – RS – Brasil

Fonte: 51 3316-3536 – Fax 51 3316-3991

www.ea.ufrgs.br

4. Em relação a sua rede atual, qual o seu grau de satisfação com a associação? (Assinale com um “X” no valor que considerar mais apropriado).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. A seguir, responda às questões expostas, avaliando a situação da sua empresa antes de entrar na rede e depois da associação em rede:

Um ano antes de entrar na Rede	Depois da sua 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: _____%

6. Em termos percentuais, quanto a participação na rede contribuiu para os resultados apontados acima? (Assinale com um “X” no valor que considerar mais apropriado).

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

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

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

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**.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Rua Washington Luis, 855

CEP 90.010-460 – Porto Alegre – RS – Brasil

Fonte: 51 3316-3536 – Fax 51 3316-3991

www.ea.ufrgs.br

Questões		1	2	3	4	5	6	7
1	O que motiva uma empresa a se submeter aos pactos de uma rede é a redução da incerteza quanto aos resultados.							
2	A associação em rede permite aos empresários conhecerem as pessoas importantes de outros segmentos, gerando, assim um maior status social.							
3	No início da rede, as relações de confiança são baseadas em contratos informais.							
4	Quanto maior o número de empresas na rede, menor é o benefício total que a minha empresa recebe atuando nela.							
5	Ingressei na rede, principalmente, com o objetivo de interagir com os outros membros e, assim, aprender novos conhecimentos.							
6	Quanto maior o número de empresas na rede, maior será os custos de negociação e menor será a interação entre os membros.							
7	A presença de uma líder proeminente e com reputação é um atrativo para as empresas ingressarem na rede.							
8	Os empresários integrantes da rede têm maior visibilidade social do que os outros empresários do setor.							
9	Muitas empresas em rede, na busca da maximização de seus lucros, não agem de forma cooperativa, mas sim oportunística.							
10	A confiança cresce a partir de relações duradouras e quando a reputação de cada um está em jogo.							
11	No início da rede, os mecanismos de controle são mais rígidos.							
12	Quanto maior a confiança entre os membros da rede, menor será os custos de negociação e de cumprimento dos contratos.							
13	Na rede, há empresas que não geram benefícios, mas têm incentivos com os seus resultados dos outros.							
14	Antes de ingressar na rede, a minha empresa não estava crescendo no mercado.							
15	O sucesso do meu negócio depende do poder de barganha com os meus fornecedores.							
16	A busca pela inovação de produtos/processos sempre foi o objetivo da minha empresa.							
17	Decisões tomadas isoladamente são mais eficientes e rápidas.							
18	A direção da rede incentiva a geração de novos conhecimentos por meio da troca de idéias.							

Questões	1	2	3	4	5	6	7
19	No ambiente de trabalho em redes, existe a tolerância aos erros.						
20	Na rede, existem fortes mecanismos de controle dos seus membros.						
21	Os mecanismos de controle são necessários para impedir as ações oportunistas de alguns membros.						
22	O sucesso do meu negócio está diretamente relacionado à capacidade da minha empresa em criar novos produtos/processos.						
23	Na rede, o ambiente de trabalho favorece a inovação e a criatividade.						
24	O meu objetivo principal, na rede, é aumentar a eficiência do meu negócio (ganhos em escala) e não almejar novos conhecimentos.						
25	As empresas que estão associadas em rede ganham mais do que as outras empresas do setor.						
26	A maioria dos integrantes da rede já eram amigos anteriormente a sua constituição.						
27	Para o ingresso na rede, há a necessidade de o empresário interessado ser indicado por um amigo pertencente à rede.						
28	Na rede, os objetivos dos membros parceiros são similares.						
29	A coordenação da rede trabalha visando que os ganhos dos membros sejam similares.						
30	Existem empresas que dependem mais das redes do que outras.						
31	Busco imitar as formas gerenciais das empresas com reputação na rede.						
32	As decisões em rede são sempre tomadas através da cooperação, do consenso e da coerência de propósitos.						
33	O conflito é sempre visto como fator inibidor para o crescimento da rede.						
34	Na rede, o grau de confiança entre os participantes é tamanho, que permito a qualquer participante agir em meu nome.						
35	A minha empresa está atingindo plenamente os seus objetivos na rede.						
36	Hoje, possuo melhores relacionamentos entre os membros da rede do que com outros empresários fora da rede.						
37	As empresas, dentro da rede, buscam criar novos conhecimentos por meio da interação entre os participantes.						
38	Na rede, as empresas têm capacidades e conhecimentos muito diferentes.						

Anexo C - Matriz de Correlação

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V12
V1	1	0,373	0,045	0,012	0,231	0,069	0,224	0,096	-0,066	0,211	0,043
V2	0,373	1	0,309	-0,035	0,183	0,144	0,089	-0,092	0,131	0,278	0,09
V3	0,045	0,309	1	-0,152	0,009	-0,146	0,299	0,033	0,17	0,083	0,158
V4	0,012	-0,035	-0,152	1	-0,111	0,603	-0,072	-0,041	0,068	-0,135	0,039
V5	0,231	0,183	0,009	-0,111	1	-0,115	0,339	0,101	-0,177	0,307	0,092
V6	0,069	0,144	-0,146	0,603	-0,115	1	0,008	0,033	0,023	-0,032	0,041
V7	0,224	0,089	0,299	-0,072	0,339	0,008	1	0,225	0,088	0,338	0,202
V8	0,096	-0,092	0,033	-0,041	0,101	0,033	0,225	1	-0,022	-0,006	-0,139
V9	-0,066	0,131	0,17	0,068	-0,177	0,023	0,088	-0,022	1	0,155	0,156
V10	0,211	0,278	0,083	-0,135	0,307	-0,032	0,338	-0,006	0,155	1	0,031
V12	0,043	0,09	0,158	0,039	0,092	0,041	0,202	-0,139	0,156	0,031	1
V13	-0,022	0,312	0,302	-0,104	0,128	-0,068	0,095	-0,112	0,4	0,1	0,247
V14	0,209	-0,063	-0,296	0,088	0,006	0,301	0,115	0,159	-0,208	-0,12	0,002
V11	0,282	0,416	-0,105	0,019	0,297	0,019	0,071	-0,047	0,134	0,245	0,108
V21	0,248	0,274	0,036	-0,298	0,456	-0,133	0,152	0,043	-0,132	0,315	0,107
V24	-0,033	-0,086	-0,123	0,291	-0,26	0,353	0,075	0,185	0,225	-0,195	0,134
V25	0,187	0,171	0,074	-0,013	-0,044	0,011	0,116	0,09	0,247	0,005	-0,114
V26	-0,072	0,216	0,195	-0,132	-0,009	-0,047	-0,169	-0,152	0,133	-0,149	0,17
V27	-0,031	0,008	-0,093	0,147	-0,106	0,277	-0,017	0,07	-0,252	-0,144	0,087
V30	0,103	0,169	-0,122	-0,094	0,112	-0,113	0,367	-0,114	0,175	0,482	0,038
V31	0,236	0,158	0,038	-0,143	0,249	-0,24	0,353	0,125	-0,026	0,167	0,105
V34	0,032	0,132	0,275	-0,194	0,122	-0,152	0,013	-0,016	-0,223	-0,224	0,111
V36	0,088	0,041	-0,025	-0,092	0,15	0,109	0,193	0,098	-0,133	0,151	0,05

Matriz de Correlação – Continuação

	V13	V14	V11	V21	V24	V25	V26	V27	V30	V31	V34	V36
V1	-0,022	0,209	0,282	0,248	-0,033	0,187	-0,072	-0,031	0,103	0,236	0,032	0,088
V2	0,312	-0,063	0,416	0,274	-0,086	0,171	0,216	0,008	0,169	0,158	0,132	0,041
V3	0,302	-0,296	-0,105	0,036	-0,123	0,074	0,195	-0,093	-0,122	0,038	0,275	-0,025
V4	-0,104	0,088	0,019	-0,298	0,291	-0,013	-0,132	0,147	-0,094	-0,143	-0,194	-0,092
V5	0,128	0,006	0,297	0,456	-0,26	-0,044	-0,009	-0,106	0,112	0,249	0,122	0,15
V6	-0,068	0,301	0,019	-0,133	0,353	0,011	-0,047	0,277	-0,113	-0,24	-0,152	0,109
V7	0,095	0,115	0,071	0,152	0,075	0,116	-0,169	-0,017	0,367	0,353	0,013	0,193
V8	-0,112	0,159	-0,047	0,043	0,185	0,09	-0,152	0,07	-0,114	0,125	-0,016	0,098
V9	0,4	-0,208	0,134	-0,132	0,225	0,247	0,133	-0,252	0,175	-0,026	-0,223	-0,133
V10	0,1	-0,12	0,245	0,315	-0,195	0,005	-0,149	-0,144	0,482	0,167	-0,224	0,151
V12	0,247	0,002	0,108	0,107	0,134	-0,114	0,17	0,087	0,038	0,105	0,111	0,05
V13	1	-0,332	0,395	0,12	0,001	0,067	0,416	-0,409	0,041	0,038	0,026	0,039
V14	-0,332	1	-0,218	0,09	0,177	0,021	-0,169	0,348	0,133	0,121	-0,131	-0,044
V11	0,395	-0,218	1	0,117	-0,026	0,012	0,142	-0,251	0,232	0,126	-0,052	0,23
V21	0,12	0,09	0,117	1	-0,237	-0,005	0,155	-0,219	0,202	0,213	0,097	0,004
V24	0,001	0,177	-0,026	-0,237	1	0,218	0,127	0,153	0,042	0,066	0,114	0,209
V25	0,067	0,021	0,012	-0,005	0,218	1	0,017	0,197	0,188	0,214	0,236	0,185
V26	0,416	-0,169	0,142	0,155	0,127	0,017	1	-0,169	-0,162	0,004	0,287	0,135
V27	-0,409	0,348	-0,251	-0,219	0,153	0,197	-0,169	1	-0,056	0,116	0,275	0,073
V30	0,041	0,133	0,232	0,202	0,042	0,188	-0,162	-0,056	1	0,314	-0,141	0,14
V31	0,038	0,121	0,126	0,213	0,066	0,214	0,004	0,116	0,314	1	0,325	0,172
V34	0,026	-0,131	-0,052	0,097	0,114	0,236	0,287	0,275	-0,141	0,325	1	0,127
V36	0,039	-0,044	0,23	0,004	0,209	0,185	0,135	0,073	0,14	0,172	0,127	1

Anexo D - Matriz de Correlação Anti-Imagem

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V12	V13	V14	V11	V21
V1	0,59	(0,25)	(0,03)	(0,07)	0,03	0,05	(0,10)	0,00	0,09	(0,13)	(0,08)	0,17	(0,27)	(0,24)	(0,06)
V2	(0,25)	0,60	(0,38)	0,10	(0,02)	(0,26)	0,18	0,08	(0,03)	(0,08)	0,09	(0,09)	0,01	(0,35)	(0,15)
V3	(0,03)	(0,38)	0,46	(0,07)	0,17	0,14	(0,43)	(0,10)	(0,10)	(0,07)	(0,07)	(0,16)	0,15	0,34	0,08
V4	(0,07)	0,10	(0,07)	0,51	(0,19)	(0,59)	0,12	0,07	0,06	0,14	(0,09)	0,11	0,21	(0,04)	0,21
V5	0,03	(0,02)	0,17	(0,19)	0,63	0,14	(0,32)	(0,06)	0,06	(0,17)	0,00	(0,09)	(0,09)	(0,19)	(0,31)
V6	0,05	(0,26)	0,14	(0,59)	0,14	0,47	(0,18)	0,05	(0,06)	(0,16)	0,10	(0,12)	(0,30)	(0,00)	(0,14)
V7	(0,10)	0,18	(0,43)	0,12	(0,32)	(0,18)	0,58	(0,16)	0,02	(0,05)	(0,17)	(0,03)	(0,06)	0,03	0,09
V8	0,00	0,08	(0,10)	0,07	(0,06)	0,05	(0,16)	0,44	(0,06)	(0,01)	0,22	0,04	(0,09)	(0,10)	(0,13)
V9	0,09	(0,03)	(0,10)	0,06	0,06	(0,06)	0,02	(0,06)	0,55	(0,14)	(0,20)	(0,17)	0,13	(0,01)	0,18
V10	(0,13)	(0,08)	(0,07)	0,14	(0,17)	(0,16)	(0,05)	(0,01)	(0,14)	0,67	0,04	0,06	0,29	0,04	(0,17)
V12	(0,08)	0,09	(0,07)	(0,09)	0,00	0,10	(0,17)	0,22	(0,20)	0,04	0,42	(0,20)	(0,03)	(0,07)	(0,20)
V13	0,17	(0,09)	(0,16)	0,11	(0,09)	(0,12)	(0,03)	0,04	(0,17)	0,06	(0,20)	0,73	0,07	(0,26)	0,04
V14	(0,27)	0,01	0,15	0,21	(0,09)	(0,30)	(0,06)	(0,09)	0,13	0,29	(0,03)	0,07	0,52	0,23	(0,09)
V11	(0,24)	(0,35)	0,34	(0,04)	(0,19)	(0,00)	0,03	(0,10)	(0,01)	0,04	(0,07)	(0,26)	0,23	0,60	0,17
V21	(0,06)	(0,15)	0,08	0,21	(0,31)	(0,14)	0,09	(0,13)	0,18	(0,17)	(0,20)	0,04	(0,09)	0,17	0,60
V24	0,01	0,05	0,18	(0,15)	0,22	(0,18)	(0,10)	(0,25)	(0,22)	0,09	(0,14)	0,02	(0,11)	0,03	0,11
V25	(0,23)	(0,06)	0,04	(0,06)	0,04	0,09	(0,02)	(0,02)	(0,36)	0,12	0,29	(0,13)	0,04	0,12	(0,10)
V26	0,09	(0,12)	(0,06)	0,03	0,04	0,04	0,16	0,14	(0,11)	0,09	(0,02)	(0,24)	(0,08)	(0,02)	(0,19)
V27	0,20	(0,20)	0,06	0,03	0,01	(0,20)	0,06	(0,08)	0,16	(0,09)	(0,30)	0,28	(0,23)	0,11	0,31
V30	0,21	(0,13)	0,18	(0,08)	0,19	0,25	(0,31)	0,28	(0,09)	(0,36)	0,05	0,03	(0,24)	(0,17)	(0,14)
V31	(0,08)	(0,10)	0,15	(0,18)	0,01	0,34	(0,22)	(0,08)	(0,06)	(0,07)	0,01	(0,07)	(0,16)	(0,01)	(0,07)
V34	(0,02)	0,01	(0,27)	0,20	(0,19)	(0,03)	0,09	0,10	0,28	0,24	(0,04)	0,05	0,28	0,00	(0,07)
V36	0,00	0,14	(0,04)	0,25	(0,11)	(0,24)	(0,05)	(0,05)	0,31	(0,12)	(0,06)	0,06	0,16	(0,18)	0,15

Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Matriz de Correlação Anti-Imagem – Continuação

	V24	V25	V26	V27	V30	V31	V34	V36
V1	0,01	(0,23)	0,09	0,20	0,21	(0,08)	(0,02)	0,00
V2	0,05	(0,06)	(0,12)	(0,20)	(0,13)	(0,10)	0,01	0,14
V3	0,18	0,04	(0,06)	0,06	0,18	0,15	(0,27)	(0,04)
V4	(0,15)	(0,06)	0,03	0,03	(0,08)	(0,18)	0,20	0,25
V5	0,22	0,04	0,04	0,01	0,19	0,01	(0,19)	(0,11)
V6	(0,18)	0,09	0,04	(0,20)	0,25	0,34	(0,03)	(0,24)
V7	(0,10)	(0,02)	0,16	0,06	(0,31)	(0,22)	0,09	(0,05)
V8	(0,25)	(0,02)	0,14	(0,08)	0,28	(0,08)	0,10	(0,05)
V9	(0,22)	(0,36)	(0,11)	0,16	(0,09)	(0,06)	0,28	0,31
V10	0,09	0,12	0,09	(0,09)	(0,36)	(0,07)	0,24	(0,12)
V12	(0,14)	0,29	(0,02)	(0,30)	0,05	0,01	(0,04)	(0,06)
V13	0,02	(0,13)	(0,24)	0,28	0,03	(0,07)	0,05	0,06
V14	(0,11)	0,04	(0,08)	(0,23)	(0,24)	(0,16)	0,28	0,16
V11	0,03	0,12	(0,02)	0,11	(0,17)	(0,01)	0,00	(0,18)
V21	0,11	(0,10)	(0,19)	0,31	(0,14)	(0,07)	(0,07)	0,15
V24	0,60	(0,06)	(0,15)	0,10	(0,10)	(0,03)	(0,25)	(0,19)
V25	(0,06)	0,45	0,08	(0,25)	(0,14)	0,01	(0,20)	(0,22)
V26	(0,15)	0,08	0,66	0,08	0,14	0,02	(0,19)	(0,21)
V27	0,10	(0,25)	0,08	0,55	0,03	(0,10)	(0,27)	(0,00)
V30	(0,10)	(0,14)	0,14	0,03	0,54	(0,09)	0,02	(0,08)
V31	(0,03)	0,01	0,02	(0,10)	(0,09)	0,65	(0,31)	(0,11)
V34	(0,25)	(0,20)	(0,19)	(0,27)	0,02	(0,31)	0,49	0,08
V36	(0,19)	(0,22)	(0,21)	(0,00)	(0,08)	(0,11)	0,08	0,42

Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Anexo E - Análise de Confiabilidade – Alfa de Cronbach

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V1	68,0532	135,2122	,3129	,7050
V2	68,1702	124,2718	,4882	,6841
V3	68,2660	136,3049	,2256	,7135
V5	67,0745	133,8546	,3383	,7025
V7	67,4149	128,7830	,4145	,6936
V9	68,5957	135,9423	,2008	,7171
V10	67,2128	134,3628	,4120	,6982
V11	68,5000	128,5968	,4100	,6939
V12	67,7766	134,4549	,2243	,7150
V13	68,7021	125,3727	,4164	,6921
V21	67,2021	132,7867	,3234	,7035
V25	68,0532	136,1369	,2009	,7169
V26	69,8191	139,4186	,1713	,7179
V30	67,9149	130,7239	,3365	,7019
V31	68,2340	129,2995	,3510	,7002
V36	67,3085	137,2049	,2048	,7155

Reliability Coefficients

N of Cases = 94,0

N of Items = 16

Alpha = ,7180

Anexo F - Análise de Variância entre Variáveis do *Framework* e Tipos de Redes.

Variáveis		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Confiança	Between Groups	23,501	3	7,834	2,97	0,036
	Within Groups	258,46	98	2,637		
	Total	281,961	101			
Cognitivo	Between Groups	25,868	3	8,623	2,926	0,038
	Within Groups	282,882	96	2,947		
	Total	308,75	99			
Confiança	Between Groups	11,536	3	3,845	2,485	0,065
	Within Groups	148,574	96	1,548		
	Total	160,11	99			
Controle	Between Groups	6,147	3	2,049	0,648	0,586
	Within Groups	303,693	96	3,163		
	Total	309,84	99			
Confiança	Between Groups	0,701	3	0,234	0,061	0,98
	Within Groups	368,539	96	3,839		
	Total	369,24	99			
Tipo de Conhecimento	Between Groups	8,386	3	2,795	1,555	0,205
	Within Groups	172,604	96	1,798		
	Total	180,99	99			
Aprendizado	Between Groups	10,273	3	3,424	1,433	0,238
	Within Groups	217,411	91	2,389		
	Total	227,684	94			
Complement. de Conhecimento	Between Groups	18,773	3	6,258	2,338	0,079
	Within Groups	243,585	91	2,677		
	Total	262,358	94			
Complement. de Conhecimento	Between Groups	47,31	3	15,77	5,498	0,002
	Within Groups	266,772	93	2,869		
	Total	314,082	96			
Imitação	Between Groups	4,08	3	1,36	0,355	0,785
	Within Groups	355,982	93	3,828		
	Total	360,062	96			
Confiança	Between Groups	61,341	3	20,447	5,743	0,001
	Within Groups	327,565	92	3,56		
	Total	388,906	95			
Estrutural	Between Groups	14,297	3	4,766	1,732	0,166
	Within Groups	253,193	92	2,752		
	Total	267,49	95			
Tipo de Conhecimento	Between Groups	19,833	3	6,611	4,033	0,01
	Within Groups	150,792	92	1,639		
	Total	170,625	95			
Habilidades	Between Groups	8,45	3	2,817	1,033	0,382
	Within Groups	250,883	92	2,727		
	Total	259,333	95			

Anexo G – Análise de Variância entre Variáveis do *Framework* e Tempo de Permanência nas Redes.

Variáveis			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Confiança	Between Groups	(Combined)	5,815	2	2,908	1,043	0,356
	Within Groups		273,274	98	2,789		
	Total		279,089	100			
Cognitivo	Between Groups	(Combined)	22,645	2	11,322	3,828	0,025
	Within Groups		283,982	96	2,958		
	Total		306,626	98			
Confiança	Between Groups	(Combined)	12,256	2	6,128	3,991	0,022
	Within Groups		147,401	96	1,535		
	Total		159,657	98			
Controle	Between Groups	(Combined)	4,072	2	2,036	0,647	0,526
	Within Groups		301,888	96	3,145		
	Total		305,96	98			
Confiança	Between Groups	(Combined)	1,562	2	0,781	0,207	0,814
	Within Groups		362,519	96	3,776		
	Total		364,081	98			
Tipo de Conhecimento	Between Groups	(Combined)	6,382	2	3,191	1,765	0,177
	Within Groups		173,577	96	1,808		
	Total		179,96	98			
Aprendizado	Between Groups	(Combined)	30,514	2	15,257	7,127	0,001
	Within Groups		194,815	91	2,141		
	Total		225,33	93			
Complement. de Conhecimento	Between Groups	(Combined)	3,961	2	1,981	0,705	0,497
	Within Groups		255,741	91	2,81		
	Total		259,702	93			
Complement. de Conhecimento	Between Groups	(Combined)	20,456	2	10,228	3,26	0,043
	Within Groups		291,784	93	3,137		
	Total		312,24	95			
Imitação	Between Groups	(Combined)	14,543	2	7,271	1,975	0,145
	Within Groups		342,415	93	3,682		
	Total		356,958	95			
Confiança	Between Groups	(Combined)	5,231	2	2,615	0,642	0,529
	Within Groups		374,769	92	4,074		
	Total		380	94			
Estrutural	Between Groups	(Combined)	4,635	2	2,318	0,811	0,447
	Within Groups		262,796	92	2,856		
	Total		267,432	94			
Tipo de Conhecimento	Between Groups	(Combined)	4,295	2	2,148	1,198	0,306
	Within Groups		164,905	92	1,792		
	Total		169,2	94			
Habilidades	Between Groups	(Combined)	3,559	2	1,779	0,643	0,528
	Within Groups		254,588	92	2,767		
	Total		258,147	94			