

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

MARCOS KALSING

ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE UMA REDE DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
INSERIDA NO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL

Porto Alegre

2015

MARCOS KALSING

ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE UMA REDE DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
INSERIDA NO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Dr. Peter Bent Hansen
Coorientadora: Dra. Jane Lucia Silva Santos

Porto Alegre

2015

Marcos Kalsing

“ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE UMA REDE DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
INSERIDA NO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL”

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Administração, da
Faculdade de Administração, Contabilidade e
Economia, da Pontifícia Universidade Católica do
Rio Grande do Sul.

Aprovado em 24 de março de 2015 pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Peter Bent Hansen
Presidente da Seção

Prof. Dr. Alsones Balestrin

Profa. Dra. Grace Viera Becker

Profa. Dra. Christine Silva Schroeder

Dedico este trabalho:

À minha esposa Roberta, à minha família,
meus pais e meus irmãos e também
à minha segunda família que são os pais
e irmãos de minha esposa.

Estas pessoas são minha vida,
sempre me incentivaram a buscar conhecimento,
me apoiaram incondicionalmente nesta jornada
e compreenderam o distanciamento destes últimos dois anos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha esposa Roberta por fazer parte da minha vida, sendo essencial para minhas conquistas. Obrigado pelo apoio dado durante todo o tempo em que estamos juntos, principalmente nestes dois últimos anos em que o mestrado se mostrou um grande desafio e exigiu um esforço muito grande, fazendo com que eu me afastasse um pouco.

Agradeço aos meus pais por tudo que me ensinaram, vocês foram e sempre serão os grandes responsáveis pela formação do meu caráter e por eu ter me tornado a pessoa que eu sou hoje. Vocês me ensinaram o valor do estudo, o quão pequeno é o valor dos bens materiais e o inestimável valor de uma família. Vocês me ensinaram também a sempre buscar o que eu acredito ser o melhor para mim sem jamais prejudicar alguém. Agradeço também meus irmãos pelo companheirismo de uma vida inteira, pelos momentos de distração quando eu mais precisei e por ajudar sempre a manter a união de nossa família. Tive a dádiva de ser acolhido por uma segunda família que me ensinou que o amor vai muito além de fatores genéticos. Agradeço aos pais da Roberta e seus irmãos por terem me acolhido como parte da sua família, em especial à Natália por sua ajuda nas transcrições e nas correções deste trabalho.

Além de meus familiares, gostaria também de agradecer ao meu orientador Peter e à minha co-orientadora Jane. Vocês foram fundamentais para que eu conseguisse vencer este grande desafio. Vocês me ensinaram a trilhar o caminho científico, me incentivaram, me apoiaram e acreditaram no meu trabalho desde o início. Obrigado pela generosidade de compartilhar o conhecimento de vocês e pelo empenho em disseminar cultura, conhecimento e ciência. Serei sempre grato a vocês.

Não poderia de forma alguma deixar de agradecer às pessoas da Rede Ação Magistral que se mostraram sempre solícitas e dispostas a cooperar com meu estudo científico na esperança de que talvez ele possa um dia ajudar outras pequenas e médias empresas em sua dura luta diária pela sobrevivência em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo.

Enfim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente deste estudo científico e que de qualquer forma me apoiaram e me ajudaram para que fosse concluído com êxito este desafio.

A todos um muito obrigado!

RESUMO

As Redes de Cooperação tem sido vistas como uma importante forma de aumento da competitividade de pequenas e médias empresas (PMEs) em diversos países do mundo. Este tipo de arranjo interorganizacional pode proporcionar uma série de ganhos para as empresas que dele fazem parte e pode ser criado com os mais diversos objetivos. Uma forma de melhor compreender este tipo de arranjo é analisar sua dinâmica com o passar do tempo, através do levantamento dos principais eventos que constituem a trajetória da rede e compreender de que forma os fatores internos e externos influenciam na trajetória desta rede de cooperação. Para isto foi desenvolvido um estudo de caso com enfoque descritivo-exploratório e perspectiva histórica-longitudinal, tendo como objeto de estudo a Rede Ação Magistral, uma rede que congrega diversas farmácias de manipulação situadas em vários estados brasileiros. Como resultado, foi identificada a forma como os ganhos proporcionados por esta rede evoluíram com o passar dos anos e como alguns eventos em sua trajetória impactaram estes ganhos. No presente estudo também foi analisada a relação dos fatores de influência internos e externos à rede e seu impacto na rede ao longo de sua trajetória. Por exemplo, foi percebido que o apoio governamental - um fator de influência externo - possui uma importante influência no momento de criação da rede, mas que no decorrer de sua existência ele teve um menor impacto. Além disto, o estudo utiliza uma abordagem mais atual no estudo de redes proposta por diversos pesquisadores contemporâneos desta área.

Palavras chave: Relações Interorganizacionais, Arranjos Interorganizacionais, Redes de Cooperação, Estudo Histórico-longitudinal

ABSTRACT

The cooperation networks have been seeing as an important way to improve the competitiveness of Small and Medium Enterprises (SME) in many countries around the world. This kind of inter-organizational arrangement can offer several kinds of assets to the enterprises that belong to this network. A way to better to understand this relationship is by analyzing its dynamic through time using a chain of main events that forms the network trajectory. Understanding in this way, how internal and external factors influence the network trajectory. For this purpose it was developed a case study with a descriptive-exploratory approach and a historic-longitudinal perspective, having as object the Ação Magistral network which gather compounding pharmacies located in many Brazilian states. As result, it was identified a way how the assets offered by have developed through years and how some events have impacted this assets. This study has searched for the relation with external and internal influence factors and its impact on the network results during the entire network trajectory. For example, it was perceived that governmental support had a strong impact on early stages of the studied network, mainly on its foundation and during other stages of the network it had minimal impact. Besides that, this study uses an actual approach on network studies used by many contemporaneous researchers on this area.

Keywords: Inter-organizational relationship, Inter-organizational arrangements, cooperation network, historic-longitudinal study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipologias de Redes Interorganizacionais.....	29
Figura 2 - Relação entre os ganhos competitivos e o tamanho e o tempo de existência das redes	38
Figura 3 - Eventos e suas relações com mudanças na rede	41
Figura 4 - Desenho de pesquisa.....	48
Figura 5 - Estrutura das entrevistas	53
Figura 6 – Tela principal do MAX QDA [®]	54
Figura 7 - Modelo de análise proposto pela literatura.....	56
Figura 8 - Modelo de análise utilizado no presente trabalho	56
Figura 9 - Organograma da diretoria da Ação Magistral	60
Figura 10 - Capa da primeira edição da Infor.Ação Magistral.....	62
Figura 11 - Alguns exemplos de produto da marca própria.....	65
Figura 12 - Trajetória dos principais eventos encontrados na fase 1	69
Figura 13 - Trajetória da rede.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das redes de cooperação interorganizacionais.....	27
Quadro 2 – Resumo das tipologias de redes interorganizacionais	30
Quadro 3 – Fatores de influência nas redes de cooperação interorganizacionais	35
Quadro 4 – Resultados proporcionados pelas redes de cooperação.....	38
Quadro 5 – Quadro Resumo dos fatores de Influência	50
Quadro 6 - Entrevistados na fase 1.....	53
Quadro 7 - Entrevistados na fase 2.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Abordagens metodológicas nos estudos longitudinais sobre redes interorganizacionais	43
Tabela 2 – Categorização das transcrições por entrevista.....	55
Tabela 3 - Aparições por categoria	55

LISTA DE ACRÔNIMOS

ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PRC	Programa Redes de Cooperação
SEDAI	Secretaria do Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais
SESAMPE	Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	TEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1	REDES INTERORGANIZACIONAIS	22
2.1.1	Conceitos de Redes Interorganizacionais	24
2.1.2	Tipologias de Redes Interorganizacionais	27
2.1.3	Fatores de Influência das Redes de Cooperação	31
2.1.4	Resultados Alcançados pelas Redes de Cooperação	35
2.2	TRAJETÓRIA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS	39
3	MÉTODO DE PESQUISA	45
3.1	ESCOLHA DO MÉTODO	45
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	48
3.3	DESENHO DE PESQUISA	48
3.4	PRINCIPAIS ETAPAS DA PESQUISA	51
3.4.1	Revisão Bibliográfica	51
3.4.2	Coleta de Dados	52
3.4.3	Análise dos Dados	54
3.5	CONFIABILIDADE DO MÉTODO	57
4	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	58
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO E DA REDE INTERORGANIZACIONAL	58
4.2	ANÁLISE FASE 1 – IDENTIFICAÇÃO DA TRAJETÓRIA DA REDE	63
4.3	ANÁLISE FASE 2 – ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS EVENTOS NOS RESULTADOS PROPORCIONADOS PELA REDE	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
5.1	CONCLUSÕES	83

5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	85
5.3	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	85
	APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA	94
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	96
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS FASE 1.....	97
	APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTAS FASE 2.....	98

1 INTRODUÇÃO

A atual competitividade entre as empresas, verificada no cenário econômico mundial, exige posicionamentos estratégicos que permitam a sobrevivência delas neste ambiente. Em resposta a esta competitividade, surgem novas e variadas estruturas e arranjos interorganizacionais como estratégias para adequar as empresas ao atual cenário competitivo do mercado (WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006).

Por outro lado, a diversificação dos produtos e os recentes desafios tecnológicos resultam em mercados caracterizados por altos níveis de dinamismo e constantes mudanças nas estratégias das empresas (KNOBEN; OERLEMANS; RUTTEN, 2006). Nestes cenários dinâmicos, os riscos de investimentos acabam tornando difícil a atuação das pequenas e médias empresas (PMEs) de forma isolada (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010). Este complexo cenário econômico exige das empresas um variado leque de competências, de conhecimentos e de recursos. Obstáculos que, no entanto, muitas empresas enfrentam dificuldades em transpor (KNOBEN; OERLEMANS; RUTTEN, 2006; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010).

Para atender aos requisitos impostos pela atual competitividade, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de uma parceria entre duas ou mais empresas para que, de forma conjunta, se tornem mais competitivas e aumentem suas chances de sobrevivência (BORTOLUZZI *et al.*, 2012a). Estas parcerias proporcionam a ajuda mútua e o compartilhamento de recursos e competências essenciais para garantir a competitividade das empresas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010).

Em grandes empresas, por exemplo, é comum a existência de estratégias envolvendo a formação de *joint-ventures*, alianças, fusões, aquisições e parcerias com a finalidade de aumentar as chances de sucesso destas empresas. No ambiente de micro, pequenas e médias empresas, uma alternativa encontrada para superar limitações como o isolamento, a baixa competitividade e a falta de recursos tem sido a formação de redes de empresas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010). A associação das empresas em redes proporciona uma série de benefícios para as empresas como, por exemplo, ganhos de escala, aumento de competitividade e um posicionamento estratégico mais adequado, reduzindo os impactos negativos de suas limitações (WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006).

Além do que já foi descrito, o Estado do Rio Grande do Sul possui um histórico de cooperação interorganizacional entre pequenas e médias empresas bastante rico. Isto porque o

Governo do Estado criou em 2000 o programa Redes de Cooperação com o intuito de difundir, estimular e apoiar ações de cooperação conjunta por meio da criação de redes interorganizacionais entre pequenas e médias empresas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010). Esta iniciativa proporciona um vasto campo para estudos científicos com este tipo de arranjo interorganizacional.

Diante da importância das PMEs e das formas de aumentar sua competitividade, o presente estudo visa contribuir para uma melhor compreensão do campo das redes interorganizacionais de cooperação, através do estudo de uma rede de cooperação inserida no Programa Redes de Cooperação.

1.1 TEMA DE PESQUISA

Além das citadas dificuldades impostas pela atualidade econômica, historicamente as PMEs apresentam uma série de dificuldades em se tratando da competitividade entre PMEs bem como entre as empresas de maior porte (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010). Esta dificuldade na competitividade está fortemente relacionada, entre outros fatores, ao acesso problemático das PMEs a equipamentos sofisticados, aos serviços tecnológicos, formação profissional, compra de insumos, venda de produtos, falta de acesso a linhas de crédito e pouca utilização de ferramentas de gestão (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010; BORTOLUZZI *et al.*, 2012a;). Ou seja, de um modo geral, as PMEs convivem com restrições superiores quando comparadas com concorrentes de maior porte (WEGNER; MISOCKY, 2010; BORTOLUZZI *et al.*, 2012a). Mesmo que tais problemas não possam ser completamente superados, seus efeitos podem ser neutralizados ou amenizados de forma conjunta, mediante a formação de redes de cooperação (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010).

O crescente aumento da complexidade e das incertezas do mercado econômico é acompanhado pelo crescente aumento na formação de redes interorganizacionais (KNOBEN; OERLEMANS; RUTTEN, 2006). Em virtude disto, o interesse no estudo deste tipo de arranjo interorganizacional vem, igualmente, crescendo nos últimos anos (BLANKENBURG; ERIKSON; JOHANSON, 1999; KNOBEN; OERLEMANS; RUTTEN, 2006; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Percebendo esta nova tendência de formação deste tipo de arranjo interorganizacional e a necessidade de fomentar a cooperação entre PMEs, a Secretaria do Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais (SEDAI) do Estado do Rio

Grande do Sul criou um programa de incentivo e apoio a ações conjuntas entre PMEs intitulado Programa Redes de Cooperação (PRC). Entre os objetivos do programa estão os de fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes (SESAMPE, 2014). Em seus quase quinze anos de funcionamento, o programa constituiu e apoiou em torno de 260 redes de cooperação (SESAMPE, 2014), criando desta forma um ambiente favorável ao estudo de redes de cooperação.

Já existem estudos que identificaram diversos ganhos competitivos obtidos por empresas participantes de redes (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a, 2010). Estes estudos foram realizados de forma transversal, o que permitiu a identificação destes ganhos. Entretanto, este tipo de estudo não fornece subsídios suficientes para o entendimento de que forma estes ganhos são influenciados por fatores internos e externos às redes ao longo do tempo (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011), nem como é a sua dinâmica ao longo da trajetória da rede. Desta forma, é importante a realização de estudos com abordagem longitudinal que permitam a compreensão da dinâmica destes ganhos competitivos proporcionados pelas redes de cooperação e dos resultados obtidos pelas empresas participantes, ou seja, compreender de que forma eles evoluem conjuntamente com o arranjo (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

No intuito de auxiliar no preenchimento desta lacuna, o presente estudo visa contribuir no entendimento e compreensão dos mecanismos através do qual as redes de cooperação proporcionam ganhos competitivos que impactam o resultado das empresas nelas inseridas. Neste contexto surge a questão que busca ser respondida pelo presente estudo: **de que forma os fatores internos e externos influenciam na trajetória de uma rede de cooperação interorganizacional?**

1.2 OBJETIVOS

Visando responder à questão de pesquisa apresentada, o presente estudo possui um objetivo geral e diversos objetivos específicos. Estes objetivos são apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma os fatores internos e externos influenciam a trajetória de uma rede de cooperação interorganizacional inserida no Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar os marcos históricos (principais) da rede de cooperação analisada;
- b. Identificar a trajetória dos resultados proporcionados pela rede de cooperação em análise;
- c. Identificar os fatores de influência internos e externos à rede de cooperação que afetam os resultados das empresas participantes;
- d. Relacionar os fatores de influência com os resultados proporcionados pela rede ao longo do período estudado.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando a importância das redes interorganizacionais como mecanismo estratégico para o aumento da competitividade de pequenos empreendimentos, identifica-se a necessidade de estudos para a compreensão da trajetória das redes ao longo de sua existência, desde o momento de sua criação até o momento atual (WITTMANN; DOTTO, 2006; BORTOLUZZI et al., 2012a; WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2013). Apesar dos diversos estudos já realizados sobre redes interorganizacionais, pouco se sabe sobre a dinâmica delas, existindo desta forma uma lacuna na compreensão de como evoluem ao longo do tempo e como fatores internos e externos influenciam sua trajetória (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). É exatamente neste contexto que surgem duas perguntas: Quais fatores influenciam o sucesso das redes? Qual o efeito destes elementos na trajetória das redes de cooperação? (GULATI, 1998).

Um aspecto importante trata da identificação dos impactos dos ganhos competitivos, teoricamente proporcionados pelas redes, nos resultados alcançados tanto no nível da rede como um todo, quanto no nível das organizações nelas inseridas (CASTRO; BULGACOV;

HOFFMANN, 2011). Para compreender estas relações, é fundamental a análise das redes ao longo dos anos, sendo, desta forma, necessário um estudo longitudinal. Estudos longitudinais sobre o tema são bastante recentes, em sua maioria são realizados depois do ano 2000 e são complexos e bastante trabalhosos (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Desta maneira, as pesquisas científicas que visam compreender estes mecanismos são um tópico de valor científico e prático (KNOBEN; OERLEMANS; RUTTEN, 2006). No entanto, embora as redes sejam consideradas importantes, questões relacionadas ao seu papel, sua natureza, sua formação e seu funcionamento ao longo do tempo permanecem, de certa forma, inexploradas (O'DONNELL *et al.*, 2001; CHECKLEY *et al.*, 2014;).

Sendo assim, são desencorajados trabalhos de pesquisa que utilizem corte transversal para entender os processos que ocorrem nas redes interorganizacionais (HOANG; ANTONCIC, 2003). Este tipo de pesquisa permite identificar características e estruturas. Entretanto, é falho em identificar como ocorrem as interações dentro da rede, já que são estruturas dinâmicas e que estão em constante transformação. Pesquisas de campo nas quais os pesquisadores considerem também a forma com que as empresas se relacionam dentro da rede, podem trazer à tona fatores que fomentariam o sucesso das organizações envolvidas nas redes em um contexto específico (HOANG; ANTONCIC, 2003). Estas pesquisas podem estimular também estudos futuros através da introdução de novas teorias (HOANG; ANTONCIC, 2003).

Ao focar-se nas empresas que constituem as redes e as interações entre elas, tende-se a exagerar a importância das empresas individualmente e a enfatizar pouco o comportamento coletivo (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Isto justifica a abordagem utilizada no presente estudo ao estudar as redes como um todo e não apenas as empresas individualmente (BORTOLUZZI *et al.*, 2012b). Trabalhos anteriores já destacaram a importância das redes de empresas para aumentar a competitividade e as chances de sobrevivência de PMEs, identificando diversos resultados proporcionados pelas redes e o resultado obtido por empresas participantes destas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a, 2010). Desta forma, resta ainda procurar entender como estes resultados são gerados e de que forma eles são afetados por fatores de influência ao longo do tempo (WEGNER; MISOCKSKY, 2010; WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2013).

Além disto, o Estado do Rio Grande do Sul oferece um cenário propício para a realização de estudos em redes internacionais, já que o governo do Estado criou um programa governamental chamado de Programa Redes de Cooperação com o objetivo de apoiar a

criação de redes de cooperação. O programa já existe há mais de 15 anos e já apoiou a criação de diversas redes de cooperação ao longo de sua existência.

Sendo assim, existe ainda potencial para novas pesquisas em redes interorganizacionais? A resposta é sim. A formação de teoria neste campo de estudos pode se beneficiar de mais estudos longitudinais e qualitativos (JACK, 2010). Sendo assim, o presente trabalho vem ao encontro de aspectos que já foram levantados. Além disto, o presente estudo proporciona uma contribuição aos estudos histórico-longitudinais, já que poucos assuntos utilizam esta abordagem que se mostra trabalhosa mas que permite uma compreensão da forma com que as redes evoluem e como diversos fatores influenciam na trajetória de uma rede. Este estudo pode também oferecer uma proposta de metodologia para realização de estudos sobre trajetórias de redes e pode ser utilizado como base para estudos futuros.

Estas afirmações aliadas ao fato do Rio Grande do Sul oferecer um cenário propício para a pesquisa do tema por apresentar um elevado número de Redes de cooperação interorganizacional. Além disto, foi identificado na literatura que o auxílio do governo pode ser importante e ter influencia sobre as redes de cooperação. Todos os fatores descritos fazem demonstram que este seja um momento propício para a realização do presente estudo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho se divide em 5 capítulos principais. Primeiramente, no presente capítulo, é realizada uma introdução sobre o assunto. Esta introdução faz uma breve contextualização da pesquisa, bem como a apresentação de seus objetivos. Traz também a justificativa para a pesquisa.

Após o capítulo introdutório, é realizada a revisão bibliográfica necessária para a execução desta pesquisa. São descritos os principais conceitos sobre redes, mostrando primeiramente o conceito geral de rede, passando pela aplicação do conceito de redes no campo organizacional e chegando ao conceito de redes de cooperação. Dentro deste conceito, são descritas suas principais características, os resultados obtidos pelas empresas participantes de redes de cooperação interorganizacionais, além dos fatores internos e externos que podem impactar os resultados das redes de cooperação.

O capítulo três trata dos aspectos metodológicos deste estudo. Apresenta-se a escolha do método, sua caracterização, o desenho de pesquisa e o cronograma da coleta e análise dos

dados. Ao final deste capítulo são apresentados os aspectos referentes à confiabilidade do método utilizado.

No quarto capítulo são mostrados e discutidos os resultados obtidos a partir das análises feitas na rede de cooperação estudada. E no quinto e último são apresentadas as conclusões, as limitações deste estudo e sugestões para estudos futuros.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são apresentados os principais fundamentos teóricos deste trabalho. Nele são tratados os aspectos relacionados às redes interorganizacionais como um todo, seus conceitos, definições, características, tipologias e fatores de influência externos e internos à rede. A revisão bibliográfica foi realizada em duas etapas:

A primeira delas foi através de uma análise bibliométrica e teve por objetivo mapear a produção científica no campo de redes de cooperação interorganizacional, no âmbito internacional. Esta análise bibliométrica foi realizada primeiramente escolhendo a base de dados que foi a *ISI Web of Knowledge/Web of Science* conforme procedimentos metodológicos descritos no capítulo 3 desta dissertação (Seção 3.4.1).

Identificou-se 826 artigos na base *ISI Web of Knowledge/Web of Science* publicados entre 1981 e 2013 em 198 periódicos. Esses trabalhos foram escritos por 1.458 autores vinculados a 684 instituições de 53 países diferentes. Foram também identificados os periódicos com mais publicações e aqueles de mais alto impacto na área de pesquisa investigada. Além disso, os resultados permitiram identificar os trabalhos mais citados e uma lista de artigos recentes, os quais apontam o perfil das pesquisas sobre redes de cooperação interorganizacional ao longo do tempo (SANTOS; KALSING; HANSEN, 2014), identificando-se por exemplo um crescente interesse retratado no número de publicações sobre o tema.

A partir do estudo bibliométrico foi analisado o conteúdo dos trabalhos mais recentes sobre redes de cooperação interorganizacional, percebe-se algumas diferenças de enfoque quando comparados com os dez trabalhos mais citados na área. Enquanto os artigos mais citados enfocavam na conceitualização e caracterização dos diversos aspectos relativos às redes interorganizacionais, os artigos mais recentes parecem se preocupar em como operacionalizar a análise dessas redes em contextos reais. A preocupação com a operacionalização das análises está voltada, por exemplo, para a identificação dos atores, de suas motivações e de suas percepções; e para, também, os aspectos metodológicos de como analisar as redes ao longo do tempo. Neste sentido, estudos qualitativos em profundidade e/ou longitudinais aparecem como importantes abordagens metodológicas de pesquisa para entender o desenvolvimento e a evolução das redes interorganizacionais. (SANTOS; KALSING; HANSEN, 2014).

A segunda etapa da revisão bibliográfica foi feita de modo tradicional, ou seja, através da busca de trabalhos referenciados por artigos sobre o tema, assim como da busca nas estruturas via portal de periódicos da Capes, além de outras fontes disponíveis como livros, dissertações e teses. Os trabalhos lidos e úteis para a revisão bibliográfica desta dissertação foram utilizados para desenvolver as seções deste capítulo, as quais são apresentadas a seguir.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

O termo rede possui raízes bastante antigas e, em sua forma mais conceitual, designa um conjunto de nós e de conexões, conexões estas que são responsáveis pela interligação do conjunto de nós. De uma maneira mais ampla, o termo é utilizado atualmente para se referir a situações onde existe um complexo conjunto de inter-relações (conexões) entre diversos personagens (nós) e é utilizado em uma variada gama de áreas de pesquisas científicas, tais como telecomunicações, tecnologia da informação e medicina.

No campo dos estudos sociais, o termo tem sido usado para estudar o fenômeno das redes sociais. No contexto das redes sociais, os componentes principais continuam sendo os nós e as conexões. Entretanto, neste contexto, os nós são substituídos por indivíduos ou conjuntos de indivíduos e as conexões são substituídas pelas relações interpessoais entre os diversos indivíduos que constituem esta rede (O'DONNELL *et al.*, 2001). Neste campo de estudo, o aspecto mais importante, e também o mais analisado, são as conexões que unem os nós, ou seja, as relações entre os participantes das redes sociais, por meio das quais acontece o compartilhamento de informações, de conhecimentos e de experiências (ARAÚJO; EASTON, 2012).

Desta forma, através das redes sociais, as pessoas podem proporcionar benefícios mútuos aos participantes pelo fato de pertencerem a estas redes. Estes benefícios podem ser de várias naturezas como, por exemplo, prestígio, *status*, amizade, senso de pertencimento, poder e oportunidades de emprego (GRANDORI; SODA, 1995). Da mesma forma que as redes sociais proporcionam ganhos, elas também influenciam seus participantes - esta influência pode ser tanto unilateral quanto recíproca entre os seus participantes, e pode também incluir elementos de autoridade e de liderança (GRANDORI; SODA, 1995).

Com o objetivo de estudar as relações interorganizacionais, o conceito de redes foi trazido para o campo das organizações, focando nas interações entre as empresas e o potencial fluxo de recursos cruciais para a sobrevivência destas no cenário atual (GRANDORI; SODA,

1995; MADHAVAN; KOKA; PRESCOTT, 1998). Torna-se relevante destacar a importância das interações entre as organizações, isto porque através delas são estabelecidas relações sociais entre todos os participantes da rede. Estas relações trazem benefícios sociais, os quais acabam se traduzindo em benefícios econômicos (JACK, 2010). Desta ligação entre os benefícios sociais e econômicos, surge um conceito chamado “embricamento social” (GRANOVETTER, 1985). É aceito que as ações econômicas estão embricadas nos relacionamentos interpessoais presentes nas redes interorganizacionais, e que os objetivos econômicos são normalmente acompanhados de objetivos relacionados ao contexto social (JACK, 2010).

De maneira semelhante ao que ocorre nas interações entre indivíduos que proporcionam benefícios através do compartilhamento de informações e conhecimentos nas redes sociais, as interações entre organizações empresariais podem proporcionar benefícios às organizações. Estudos anteriores a este, por exemplo, apontaram a importância das relações interorganizacionais como forma de oferecer acesso a recursos como capital, tecnologias, conhecimentos, máquinas e implementos (BALESTRIN; VARGAS, 2004). O acesso a estes recursos por meio das relações interorganizacionais tem sido apontado como fundamental para as empresas que possuem poucos recursos, como o caso de empresas bastante novas e empresas de pequeno porte, uma vez que permitem que as organizações criem vantagens competitivas com relação a seus concorrentes (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000).

A criação e manutenção das interações necessárias ao funcionamento das redes interorganizacionais, exigem investimentos por parte dos participantes. Para estabelecer os relacionamentos que dão suporte à rede há a necessidade de investimentos, e cuidar destes relacionamentos se torna prioridade para os gestores no momento em que uma rede interorganizacional é estabelecida (JARILLO, 1988). O que, na prática, significa que os gestores das empresas, na maior parte dos casos, terão que, além de investir tempo na gestão de suas empresas, investir também tempo e dinheiro na gestão das redes.

De um modo geral, as organizações participantes das redes continuam independentes. Apesar de possuírem algum tipo de regulamentação e trabalharem de forma conjunta em busca de objetivos comuns, isso ocorre com um certo grau de liberdade (HUMAN; PROVAN, 1997). As redes interorganizacionais diferem fortemente de uma organização verticalizada, na qual esta liberdade não existe. Provavelmente, isto se deve ao fato das organizações participantes estabelecerem uma forte distinção entre a administração das redes e a administração das empresas (HUMAN; PROVAN, 1997).

As redes interorganizacionais têm se mostrado cada vez mais importantes na vida econômica das empresas (GRANDORI; SODA, 1995), seja por sua capacidade de lidar com complexas interdependências transacionais, seja pelo fato de as empresas continuarem apresentando uma alta flexibilidade. Esse fator pode ser a mais importante característica das redes, seja pela possibilidade de mudanças rápidas nas organizações para realinhamento estratégico, seja pelo fato de poder modificar a forma de estruturação e operação da rede sempre que necessário (BALESTRIN; VARGAS, 2004). A rede também pode facilitar o processo de aprendizado organizacional, devido ao processo de aprendizado coletivo, que proporciona um ambiente propício à inovação (VENTURINI *et al.*, 2004).

As características já descritas das redes interorganizacionais trazem benefícios que normalmente são alcançados por grandes organizações verticalizadas, porém sem muitas das desvantagens inerentes a empresas hierárquicas de grande porte (SYDOW; WINDERLER, 1998). As implicações estratégicas de um arranjo do tipo rede interorganizacional são importantes para as empresas envolvidas, isto porque as redes permitem, em determinados casos, que as empresas se especializem nas atividades que são de fato essenciais para sua vantagem competitiva, colhendo os benefícios da especialização como, por exemplo, foco e ganhos de escala. As outras empresas participantes da mesma rede realizam as outras atividades que não são essenciais para uma empresa, mas são essenciais para outra (JARILLO, 1988).

Para se estudar as redes interorganizacionais é importante trazer de forma clara os conceitos propostos pelos pesquisadores deste campo de conhecimento. A seguir serão apresentados os conceitos de redes interorganizacionais propostos por diversos autores, assim como os conceitos que balizarão o presente estudo.

2.1.1 Conceitos de Redes Interorganizacionais

As redes facilitam o fluxo de conhecimento entre os participantes, possibilitam o acesso a recursos complementares, bem como proporcionam o “status” similar ao verificado em grandes instituições hierárquicas por normalmente adotarem uma marca e identidade visual única para todos os participantes (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000).

A abordagem de redes interorganizacionais não é nova. Ela vem sendo utilizada desde a década de 30 (JACK, 2010), mas foi somente nos últimos anos que esta abordagem despertou maior interesse nos pesquisadores (BORGATTI; FOSTER, 2003; MÖLLER;

RAJALA, 2007; JACK, 2010). No entanto, existe certa dificuldade em se criar um consenso sobre a definição do conceito de redes interorganizacionais, possivelmente em razão da difícil harmonização deste conceito com os postulados do comportamento competitivo das organizações e do paradigma básico das estratégias competitivas (JARILLO, 1988). Outro possível motivo para a dificuldade na correta utilização do conceito, é a ampla gama de possibilidades de estruturação e de funcionamento das redes interorganizacionais. Talvez por isto, autores já identificaram diversas abordagens ou definições para o estudo das redes interorganizacionais (GRANDORI; SODA, 1995; O'DONNELL *et al.*, 2001; PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Em muitos casos, o termo redes interorganizacionais nem sequer é utilizado, pois diversos pesquisadores preferem utilizar termos como “parcerias”, “alianças estratégicas”, “arranjos cooperativos” ou “acordos cooperativos” para se referirem à redes interorganizacionais (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Alguns pesquisadores definem as redes interorganizacionais como sendo constelações de organizações que se unem através do estabelecimento de um acordo ou contrato social (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Outros definem como sendo matrizes complexas de relacionamento entre firmas, as quais podem ser encaradas como tipos de organizações que podem ser utilizadas por seus gestores para posicionar suas firmas em uma instância mais competitiva (JARILLO, 1988). Outra definição proposta pela literatura é a de que uma rede interorganizacional é um arranjo entre organizações distintas e independentes com fins lucrativos, mas relacionadas entre si, que devem conservar certo grau de flexibilidade e que devem possuir uma lógica de trocas distinta das observadas no mercado ou das ocorridas nas organizações hierárquicas (SYDOW; WINDERLER, 1998).

Estas características das redes interorganizacionais fazem com que sua gestão seja mais difícil se comparada com a gestão das organizações hierárquicas. No entanto, estas características também tornam possíveis outras formas de gerenciamento diferentes das utilizadas nas organizações hierárquicas e que podem facilitar sua gestão (SYDOW; WINDERLER, 1998).

Para muitos pesquisadores as redes interorganizacionais são consideradas como sendo uma organização única, com propriedades e formas de estrutura distintas de uma organização hierárquica clássica (SYDOW; WINDERLER, 1998). Alguns autores também definem as redes interorganizacionais como sendo uma empresa virtual da qual fazem parte todas as empresas pertencentes a esta rede, sem a existência de uma empresa líder. Os próprios participantes são responsáveis por determinar os objetivos coletivos em uma

organização de caráter participativo, na sua constituição e na tomada de decisões (WEGNER; MISOCKY, 2010).

A definição utilizada no presente estudo é a de que as redes interorganizacionais são a união de empresas através de contratos ou acordos sociais, reunidas para alcançar objetivos comuns (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

As redes de cooperação são um tipo bastante particular de redes interorganizacionais; são redes formadas apenas por pequenas e médias empresas, não possuindo nenhuma empresa de grande porte (OLAVE; AMATO NETO, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004;). Elas são, segundo alguns autores, essencialmente redes horizontais, por possuírem somente empresas de um mesmo elo da cadeia produtiva (BALESTRIN; VARGAS, 2004; TÁLAMO; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a; CARVALHO, 2010). No entanto, existem outros autores que argumentam que elas podem também ser verticais, possuindo empresas de diferentes elos da cadeia produtiva (TÁLAMO; CARVALHO, 2010).

As redes de cooperação podem ser analisadas através de dois pontos de vista distintos: um ponto de vista funcional e um ponto de vista institucional da rede (OLAVE; AMATO NETO, 2001). Do ponto de vista institucional, a rede de cooperação é vista como sendo uma combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes que cooperam entre si. O risco de cada empreendedor, especialmente no caso de grandes projetos, é dividido entre os parceiros da rede (OLAVE; AMATO NETO, 2001). Já do ponto de vista funcional, as redes de cooperação possuem um mecanismo de coordenação distinto e independente, que é orientado para a solução conjunta de problemas das empresas, para a busca dos objetivos propostos pela rede no momento da sua criação e que podem se modificar ao longo de sua existência (TÁLAMO; CARVALHO, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a). Esta forma de coordenação se dá através de uma diretoria eleita ou escolhida em consenso por todos os participantes da rede de cooperação (OLAVE; AMATO NETO, 2001; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a, 2010).

As redes de cooperação são formalizadas através de contratos e de códigos de ética e de conduta estabelecidos pelas próprias empresas cooperadas no momento de criação da rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010). Neste tipo de rede existe sempre o comprometimento mútuo de todas as empresas, pois, se não houver este comprometimento, existirão apenas transações puras, voltando ao caso de relações de mercado (OLAVE; AMATO NETO, 2001). O Quadro 1 apresenta um resumo das características das redes de cooperação encontradas na literatura.

Quadro 1 - Características das redes de cooperação interorganizacionais

Característica	Autor
Podem possuir somente empresas do mesmo elo da cadeia produtiva	Verschoore e Balestrin (2010) ; Tálamo e Carvalho (2010).
Podem possuir empresas de diferentes elos da cadeia produtiva	Tálamo e Carvalho (2010).
Possuem somente empresas de pequeno e médio porte	Verschoore e Balestrin (2010); Olave e Amato Neto (2001) .
Não possuem relação de hierarquia	Verschore e Balestrin (2010); Olave e Amato Neto (2001); Tálamo e Carvalho (2010).
Podem possuir uma relação de hierarquia	Tálamo e Carvalho (2010);
Possuem uma estrutura de controle externa às empresas e comum à rede	Verschore e Balestrin (2010); Olave e Amato Neto (2001).
São redes formalizadas através de contratos e códigos de ética e de conduta.	Verschore e Balestrin (2010).
Buscam soluções conjuntas de problemas e dificuldades	Verschore e Balestrin (2010).
Possuem objetivos específicos no momento de sua criação	Verschore e Balestrin (2010).

Fonte: Elaborado pelo autor

Para balizar o presente estudo, serão adotadas para as redes de cooperação as seguintes características.

- (i) São redes horizontais, já que envolvem empresas somente do mesmo elo da cadeia produtiva;
- (ii) São constituídas basicamente por PMEs;
- (iii) Não possuem relação de hierarquia entre os cooperados;
- (iv) São formalizadas por contratos e códigos de ética e de conduta;
- (v) Possuem objetivos em comum estabelecidos no momento de sua criação;
- (vi) Buscam soluções conjuntas para os problemas enfrentados pelas empresas participantes.

2.1.2 Tipologias de Redes Interorganizacionais

A diversidade de tipologias de redes interorganizacionais proposta pelos pesquisadores provocou certa ambiguidade no próprio entendimento do termo (BALESTRIN; VARGAS, 2004; WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006). A tipologia varia conforme o foco dado pelo autor ao realizar a análise das redes; assim, muitas destas tipologias são contraditórias ou se sobrepõem. A seguir são descritas algumas das tipologias de redes propostas por diversos pesquisadores da área em questão.

As redes verticais são redes constituídas de empresas de distintos elos de uma mesma cadeia produtiva e que, teoricamente, possuem pouco potencial de concorrência. São redes

que apresentam situações de interdependência cooperativa (GRANDORI; SODA, 1995), e podem ser vistas como redes entre fornecedores e produtores em posições consecutivas dentro da mesma cadeia produtiva (MÖLLER; RAJALA, 2007). Para este tipo de rede, uma rígida coordenação, através de uma estrutura administrativa central, é menos crítica para o seu bom funcionamento, e a organização em grupos pouco formais de organizações pode ser suficiente para que a rede atinja seus objetivos (GRANDORI; SODA, 1995; HUMAN; PROVAN, 1997). Um de seus principais objetivos é a obtenção da eficiência coletiva (MÖLLER; RAJALA, 2007), tornando um produto mais competitivo através do aumento da eficiência de toda a cadeia, e não apenas de um elo.

Já as redes horizontais reúnem organizações de um mesmo elo da cadeia produtiva, que possuem, teoricamente, um potencial de concorrência entre elas muito mais elevado do que nas já citadas redes verticais. Neste tipo de rede, um alto grau de coordenação é aconselhável para impedir que o instinto de competição das empresas se sobressaia à cooperação entre elas (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES JUNIOR, 2012). Desta forma, se faz necessário um mecanismo de regulação externo às empresas, principalmente nos estágios iniciais de formação da rede (HUMAN; PROVAN, 1997). Estas redes são estabelecidas principalmente para ganhar poder de mercado, buscando complementariedade de recursos dos membros nela envolvidos (MÖLLER; RAJALA, 2007).

Outro modelo de rede proposto é o modelo de redes informais (BALESTRIN; VARGAS, 2004), no qual as redes não possuem qualquer tipo de contrato para regular o seu funcionamento nem a conduta de seus participantes. Todo o regimento da rede é estabelecido através de acordos informais entre seus participantes e seu funcionamento está baseado, sobretudo, na confiança entre os participantes da rede (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

O modelo de redes formais é exatamente o oposto das redes informais; as redes possuem rígidos contratos para formalizar todo o seu funcionamento (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Como exemplos de redes formais, podem ser citadas as *Joint-Ventures* e as franquias.

Dentro destas quatro tipologias mostradas (horizontais, verticais, informais e formais) foi proposto um sistema de dois eixos que poderia caracterizar qualquer tipo de rede, conforme pode ser visto na Figura 1.

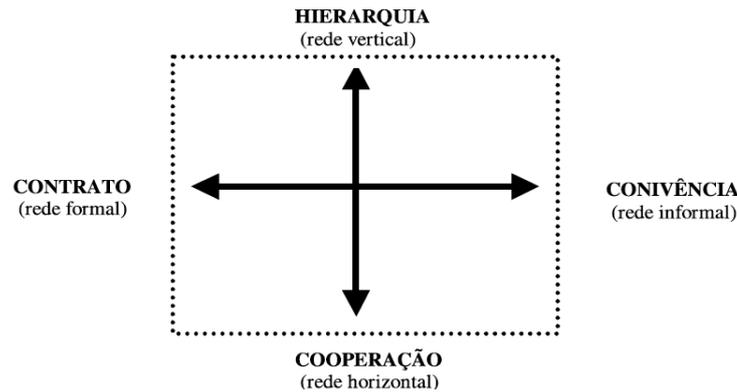


Figura 1 - Tipologias de Redes Interorganizacionais
 Fonte: Balestrin e Vargas (2004, p. 207)

Dentro deste sistema, as redes podem estar em qualquer ponto do plano formado pelos dois eixos, podendo ser classificadas desde completamente informais, sem nenhum tipo de contrato ou regimento, até redes bastante formais regidas por rígidos contratos e acordos. Ao mesmo tempo, as redes estão posicionadas sobre o eixo referente à dimensão horizontal/vertical e podem assumir qualquer lugar sobre este eixo. Esta forma de caracterizar as redes enfatiza menos sua tipologia e mais o fenômeno em si.

Entretanto, existem outras tipologias propostas pela literatura. Uma delas é a tipologia de redes *Top-down* (CASAROTTO FILHO; CASTRO; FIOD NETO, 1998), a qual se caracteriza por uma grande empresa no centro da rede e inúmeras empresas menores que prestam serviços ou fornecem produtos à esta grande empresa. Neste tipo de rede é possível visualizar claramente uma hierarquia, onde a grande empresa ocupa o topo e as pequenas empresas ocupam vários níveis abaixo desta.

Outro modelo de rede proposto pelos mesmos autores são as redes flexíveis (CASAROTTO FILHO; CASTRO; FIOD NETO, 1998). Segundo os autores, este modelo é composto somente por empresas de pequeno e médio porte, onde não existe hierarquia entre as empresas participantes da rede, ou seja, todas elas ocupam o mesmo nível hierárquico dentro da rede. São chamadas de flexíveis por possuírem uma ampla variedade de formas e estruturas, dependendo do contexto, objetivos e do segmento ao qual elas pertencem.

Existem ainda estudos que propõem outros tipos de redes interorganizacionais. Por exemplo, pode-se citar as redes burocráticas (GRANDORI; SODA, 1995), referindo-se a redes que sejam fortemente regulamentadas por contratos, acordos e convenções. Este tipo de rede não é classificado pelo tamanho das empresas pertencentes ou se apresentam hierarquias ou não; o que as classifica são somente os seus rígidos contratos e regulamentos. Ainda exemplificando os tipos de redes interorganizacionais, pode-se citar o modelo de redes

proprietárias (GRANDORI; SODA, 1995), estabelecidas pela formalização de acordos de exploração de direito de propriedade. Como exemplo, podem-se citar as *joint-ventures*.

Além dos tipos já citados, existe um último tipo que será exemplificado no presente estudo: as redes sociais (GRANDORI; SODA, 1995). Esta tipologia proposta pelos autores leva apenas em consideração a não existência de contratos ou acordos entre os participantes. São redes totalmente informais e que podem conter empresas de todos os tamanhos e apresentar relações hierárquicas ou não.

Como apresentado, existem diversas definições, interpretações e tipologias propostas para as redes interorganizacionais. Um resumo destas tipologias é mostrado no Quadro 2. Vale salientar ainda que o presente trabalho não apresenta todas as tipologias de redes interorganizacionais propostas pelos autores que estudam este tipo de fenômeno.

Quadro 2 – Resumo das tipologias de redes interorganizacionais

Tipo de Rede	Descrição	Autores
Redes Verticais	Redes com estrutura hierárquica, formadas por várias pequenas empresas associadas à uma grande empresa.	Marcon e Moinet (2000) Balestrin e Vargas (2004)
Redes Horizontais	São redes formadas somente por pequenas e médias empresas de um mesmo elo da cadeia produtiva.	Marcon e Moinet (2000) Balestrin e Vargas (2004)
Redes Formais	São redes que possuem rígidos contratos que regem seu funcionamento.	Grandori e Soda (1995) Marcon e Moinet (2000) Knorringa e Meyer-Stamer (1999) Balestrin e Vargas (2004)
Redes Informais	São redes que não possuem nenhum tipo de contrato para reger seu funcionamento. São baseadas em acordos informais.	Grandori e Soda (1995) Marcon e Moinet (2000) Knorringa e Meyer-Stamer (1999) Balestrin e Vargas (2004)
Redes de Cooperação	São redes de pequenas e médias empresas formadas para vencer dificuldades e ganhar vantagens competitivas de forma conjunta.	Balestrin e Vargas (2004) Olave e Amato Neto (2001)
Redes <i>Top-Down</i>	Uma grande empresa aglomera várias empresas menores em um sistema de hierarquia, como por exemplo as <i>Supply-Chains</i> .	Casarotto e Pires (1998)
Redes Flexíveis	Consórcio de pequenas e médias empresas de um mesmo setor e que possuem um objetivo comum. Semelhantes aos consórcios italianos.	Casarotto e Pires (1998)
Redes Proprietárias	São redes estabelecidas pela formalização de acordos relativos a direitos de propriedade, como por exemplo <i>joint-ventures</i>	Grandori e Soda (1995)

Fonte: Elaborado pelo autor

A tipologia de redes interorganizacionais considerada no presente estudo é a de redes de cooperação. A seguir serão apresentados alguns fatores de influência externos e internos em redes interorganizacionais.

2.1.3 Fatores de Influência das Redes de Cooperação

Existem diversos fatores que podem influenciar e afetar profundamente as redes. Sendo assim é importante compreender quais são estes aspectos e procurar entender como eles afetam diretamente ou indiretamente as redes e as empresas participantes (JACK, 2010; TÁLAMO; CARVALHO, 2010; WEGNER; MISOCKSKY, 2010). Desta maneira, são apresentados a seguir os principais fatores identificados na literatura e, com o intuito de proporcionar uma melhor compreensão, estes aspectos estão divididos em fatores internos às redes de cooperação e fatores externos às redes de cooperação.

2.1.3.1 Fatores Internos às Redes de Cooperação

Primeiramente, são apresentados os elementos que influenciam no resultado das empresas participantes e que são internos às redes de cooperação. Ou seja, são elementos que fazem parte das redes e estão sob o controle dos gestores das referidas redes.

Embora possa parecer óbvio que os objetivos devem ser os mesmos para todas as empresas ao participarem de uma rede interorganizacional, nem sempre isto é uma realidade (WEGNER; MISOCKSKY, 2010). Um dos principais fatores para o desalinhamento dos objetivos é o fato dele ser algo subjetivo. Ou seja, existe a interpretação de cada empresa participante da rede sobre os objetivos por ela buscados. Muitas vezes se verifica a existência de empresas que acreditam possuir objetivos idênticos quando na verdade eles são distintos, e muitas vezes isto se deve a diferentes interpretações (WEGNER; MISOCKSKY, 2010). Para o sucesso das redes interizacionais, é importante que seus cooperadores possuam objetivos realmente comuns, independentemente de suas interpretações, para que se possa alcançar os melhores resultados possíveis (TÁLAMO; CARVALHO, 2004; WEGNER; MISOCKSKY, 2010).

Outro fator bastante importante nas redes interizacionais são os sistemas de avaliação e medição de desempenho. É fundamental que se realizem avaliações periódicas sobre o desempenho destas redes, principalmente em se tratando de PMEs. As dificuldades encontradas ao se avaliar o desempenho de empresas hierárquicas individualmente já são grandes e elas aumentam consideravelmente ao se realizar esta avaliação em redes. Isto se deve ao fato de que estes arranjos organizacionais são bastante complexos (WEGNER;

MISOCKY, 2010), e esta dificuldade nas avaliações dificulta a gestão das redes interorganizacionais (GRANDORI; SODA, 1995).

O fator comunicação está presente em todos os tipos de relações interorganizacionais (GRANDORI; SODA, 1995). É preciso existir uma comunicação contínua e devem ocorrer periodicamente rodadas de negociação e tomada de decisões referentes às redes (GRANDORI; SODA, 1995). Em relação à comunicação entre os membros, na definição da estrutura de governança da rede de cooperação é fundamental que haja canais eficientes de comunicação, tanto entre os participantes, quanto entre estes e os dirigentes da rede. Caso contrário, haverá dificuldades em coordenar os membros da associação, divulgar as decisões e ações da rede, e aproveitar os benefícios da atuação coletiva (WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006).

Outro fator importante de se salientar são os mecanismos de negociação e tomada de decisões da rede interorganizacional. Isto porque o comprometimento dos associados está diretamente relacionado à sua possibilidade de participar nas decisões da rede. Na medida em que a operação em rede afeta as empresas participantes, é natural que elas queiram ser incluídas na tomada de decisões. Portanto, a estrutura de governança da rede deve ser suficientemente organizada para permitir que haja participação de todos os associados nos processos que envolvam algum tipo de tomada de decisão (WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006). Mecanismos comuns e que permitem a participação de todos os envolvidos são as assembleias e processos de votação.

Provavelmente um dos fatores mais difíceis de criar em uma rede de cooperação seja a confiança dos participantes uns nos outros (SYDOW; WINDERLER, 1998). A criação e gestão de redes interorganizacionais deve, necessariamente, focar em desenvolver relacionamentos entre as organizações, as quais devem ser legalmente distintas, porém economicamente correlacionadas (SYDOW; WINDERLER, 1998). São estes relacionamentos que proporcionam uma intensa interação entre as organizações e que demandam confiança para estes relacionamentos ocorrerem (GRANOVETTER, 1985; LIMA *et al.*, 2008). Quanto maior a confiança entre as empresas, maior será a interação entre elas, maior será a probabilidade de sucesso da rede e maiores serão as chances da rede proporcionar todos os ganhos que, teoricamente, podem ser proporcionados.

Em um arranjo envolvendo diversos participantes, é inevitável que existam conflitos. O potencial destes conflitos depende de quantos membros da rede interorganizacional desempenham funções semelhantes ou possuam papéis duplicados (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000). Estes conflitos podem fragmentar a rede através da competição de

interesses das empresas participantes da rede de cooperação, fazendo com que os membros deixem de investir na rede e acabem minando os esforços cooperativos. Estes conflitos devem ser intermediados, negociados e sanados para que a rede possa prosseguir de forma saudável (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000).

Estes foram os principais fatores internos às redes identificados na literatura e que são importantes para compreender o funcionamento das redes interorganizacionais, por influenciarem os resultados das empresas nelas inseridas. O Quadro 3 mostra estes fatores.

2.1.3.2 Fatores Externos às Redes de Cooperação

Após serem apresentados os fatores internos que influenciam o resultado das redes de cooperação, são apresentados os fatores externos às redes que igualmente podem afetar seus resultados.

Um fator que é importante ressaltar, e que na verdade é anterior à criação da rede, é a existência de relacionamentos sociais entre as empresas antes mesmo do estabelecimento formal de uma rede de cooperação. Isto porque as relações econômicas entre empresas, de um modo geral, acontecem devido a relacionamentos sociais pré-existentes entre elas (GRANOVETTER, 1985). A existência de relacionamentos anteriores à formação da rede pode fazer com que a confiança existente dentro da rede seja maior do que nas redes em que seus participantes não possuem relacionamento prévio. Vale salientar também que a confiança entre as empresas existente antes mesmo do estabelecimento formal da rede de cooperação, pode minimizar a geração de conflitos internos à rede, pois a pré-existência de laços entre as empresas pode levar a um maior consenso dentro das redes de cooperação (LIMA *et al.*, 2008). Este fator é particularmente importante em se tratando de redes de cooperação interorganizacionais, pois de um relacionamento informal entre empresas pode emergir uma rede de cooperação interorganizacional (GRANDORI; SODA, 1995).

Existem situações em que a cooperação pode ser benéfica para as organizações e, apesar disto, o estabelecimento de relações de cooperação entre as empresas pode ser bastante difícil de ser alcançado. Isto porque, nestes casos, o instinto de competição é muito maior do que o desejo de cooperação. Dessa maneira, alguma forma de suporte de agências públicas pode ser vital para a criação de redes interorganizacionais (GRANDORI; SODA, 1995). Este aspecto é particularmente importante no momento de criação de redes, principalmente através de ações de conscientização e de incentivo à formação de redes de cooperação. Além do suporte fornecido pelas instituições públicas, o apoio das instituições não governamentais,

como sindicatos, órgãos representantes de empresas presentes no ambiente em que a rede ou possível rede de cooperação está inserida e instituições de ensino, também é um aspecto considerado importante para o sucesso na formação e desenvolvimento de redes de cooperação de empresas. É esta estrutura de apoio existente na região que pode contribuir para a constituição e manutenção das redes de cooperação através de apoio gerencial, tecnológico e/ou financeiro (WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006).

Outro fator externo às redes interorganizacionais é a realização de algum tipo de estudo ou análise do momento correto de ingressar em uma rede interorganizacional (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000), pois muitas empresas podem ingressar em um momento não apropriado, se decepcionando ou se prejudicando economicamente, fazendo com que abandonem a rede (LIMA *et al.*, 2008). Em muitos casos deixar a rede pode ter um forte impacto negativo para a empresa, pois, por exemplo, como já dito anteriormente, muitas redes adotam uma marca e uma identidade visual única para todos os associados, as quais podem se tornar bastante reconhecidas pelo mercado e clientes. Em casos como este, abandonar esta marca pode ser bastante prejudicial ou até mesmo inviável para a empresa.

Um último fator importante, que no presente estudo foi considerado como sendo externo, apesar de pertencer à rede de cooperação interorganizacional, mas que não está sob o controle dos gestores da rede, é a interdependência entre as organizações. A interdependência é a dependência mútua das empresas, o que é um fator importante na formação e manutenção não só das redes de cooperação como também de outros tipos de alianças entre empresas (HUMAN; PROVAN, 1997). Teoricamente, as empresas irão criar vínculos justamente com empresas com as quais elas possuírem a maior interdependência (GULATI, 1995; HUMAN; PROVAN, 1997). Ou seja, deve haver uma dependência mútua para que as empresas se relacionem. Se, no entanto, a dependência for exageradamente assimétrica, as empresas não se motivarão a formar redes de cooperação, pois a empresa que depender menos deste relacionamento poderá apresentar um comportamento dominador com relação à empresa que possui uma maior dependência do relacionamento entre elas. Esta dependência pode se dar em diversas áreas como produção, marketing, distribuição e acesso a novas tecnologias (HUMAN; PROVAN, 1997).

O Quadro 3 traz um resumo dos principais fatores de influência presentes nas redes e os autores que sustentam estes fatores.

Quadro 3 – Fatores de influência nas redes de cooperação interorganizacionais

Fatores		Descrição	Autores
Internos	Aprendizado conjunto	Forma que a rede encontrou para aumentar suas competências e buscar capacitação ao longo dos anos.	Olave e Amato Neto (2001)
	Confiança	As empresas participantes confiam que as outras empresas estejam inseridas na rede sem a intenção de serem oportunistas.	Gulati (1995) Sydow e Winderler (1998) Lima <i>et al</i> (2008)
	Resolução de Conflitos	Maneira com que as empresas participantes gerenciam e resolvem os conflitos gerados dentro da rede de cooperação interorganizacional	Baum, Calabrese e Silverman (2000) Lima <i>et al</i> (2008)
	Avaliação de desempenho	Forma com que a rede vem realizando a medição do seu desempenho ao longo de sua existência.	Wegner e Misocsy (2010) Grandori e Soda (1995) Lima <i>et al</i> (2008)
	Tomada de Decisão	Evolução dos mecanismos utilizados pela rede para negociar e tomar as decisões importantes para a rede ao longo de sua existência.	Wegner, Wittmann e Doto (2006)
	Objetivos Comuns	Alinhamento dos objetivos de todas as empresas participantes da rede.	Wegner e Misocsy (2010) Tálamo e Carvalho (2004) Lima <i>et al</i> (2008)
	Comunicação	Forma com que a rede realiza a comunicação entre as empresas participantes, desde sua fundação até os dias atuais.	Grandori e Soda (1995) Wegner, Wittmann e Doto (2006)
	Interdependência	Uniformidade da dependência que as empresas participantes possuem umas nas outras.	Gulati (1995) Human e Provan (1997) Lima <i>et al</i> (2008)
	Relações Antecedentes	Relações existentes entre as empresas anteriores ao momento de formação das redes.	Gulati (1995) Lima <i>et al</i> (2008)
Externos	Apoio Externo	Suporte externo dado para a rede ao longo dos anos, através de IES, governo, autarquias, órgãos de classe, etc.	Gulati (1995) Wegner, Wittmann e Doto (2006)
	Processo de criação da rede/entrada na rede	Análises realizadas para a criação da rede/entrada na rede) incluindo os motivadores.	Baum, Calabrese e Silverman (2000) Lima <i>et al</i> (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo fato destes fatores serem relevantes para as redes de cooperação interorganizacionais, eles servirão para balizar o levantamento de dados e histórico do caso analisado. Este levantamento é fundamental para a análise histórico-longitudinal que será utilizada no presente estudo. A seguir são mostrados os resultados obtidos pelas redes de cooperação.

2.1.4 Resultados Alcançados pelas Redes de Cooperação

Para uma melhor compreensão da união de empresas em redes de cooperação, é importante entender os benefícios proporcionados para as empresas ao participar de um arranjo como este. Ou seja, quais são os ganhos competitivos das empresas que,

teoricamente, são proporcionados por este tipo de arranjo. Estudos anteriores já apontaram uma série de ganhos competitivos proporcionados pelas redes de cooperação e almejados pelas empresas no momento em que resolvem participar de uma rede de cooperação, e que também as fazem seguir participando destes arranjos. Estes ganhos competitivos são obtidos por empresas dos mais diversos ramos de atuação (OLAVE; AMATO NETO, 2001; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a, 2008b, 2010).

Um dos ganhos competitivos proporcionados pelas redes de cooperação é o ganho de escala e de poder de mercado (HUMAN; PROVAN, 1997; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a). Este talvez seja um dos ganhos mais evidentes para as empresas ao participar de uma rede de cooperação. Este fator está diretamente relacionado ao número de empresas participantes da rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a), e é justamente o que faz com que as pequenas e médias empresas ganhem competitividade frente a grandes organizações, através do aumento do poder de barganha perante o mercado (WAARDEN, 1992). Este ganho é proporcionado, principalmente, através de compras coletivas das empresas participantes das redes de cooperação.

O arranjo em redes de cooperação também possibilita o acesso a soluções de problemas enfrentados pelas empresas (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a). Isto ocorre pelo fato de que o arranjo em redes possibilita a troca de conhecimentos e tecnologias entre os participantes, assim como a realização de visitas técnicas e consultorias (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010). Ou seja, cada empresa compartilha com as outras empresas da rede os conhecimentos por ela possuídos e pode também fornecer consultoria e auxiliar na resolução de problemas de outras empresas participantes da rede (OLAVE; AMATO NETO, 2001; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a). No entanto, este compartilhamento não se limita apenas a recursos intangíveis, ele pode também incluir recursos materiais como, por exemplo, máquinas e equipamentos, infraestrutura e instalações (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a).

Outro ganho que também é, teoricamente, proporcionado pelas redes de cooperação é o aprendizado e a inovação (BALESTRIN; VARGAS, 2004; THORGREN; WINCENT; ÖRTQVIST, 2009), que estão estreitamente relacionados às interações entre os participantes e às trocas de informação e de conhecimento que estas interações podem proporcionar, além das práticas rotineiras de colaboração (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a). Estes ganhos podem ser percebidos através da implementação de novas práticas de trabalho, introdução de novas ferramentas ou metodologias de gestão, melhoria de processos ou de produtos, criação de novos produtos ou tecnologias, além de outros fatores.

Além dos ganhos já citados, outro ganho proporcionado pelas redes de cooperação é a redução de custos e de riscos (OLAVE; AMATO NETO, 2001; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a). A redução de custos pode se dar de diversas maneiras como, por exemplo, o compartilhamento de locais, máquinas, realização conjunta de investimentos, contratação conjunta de assessorias, cursos, treinamentos, certificação de produtos de forma conjunta.

Estes benefícios não são alcançados por empresas não participantes de redes de cooperação (HUMAN; PROVAN, 1997). Em seu estudo empírico em redes de pequenas e médias empresas dos EUA, estes autores constataram que as empresas não participantes de redes estavam muito pouco ou nada dispostas a cooperarem entre si ou realizarem intercâmbio de tecnologias e/ou informações. Neste mesmo estudo, os autores não conseguiram determinar se o desempenho financeiro das empresas participantes de redes foi maior do que das não participantes (HUMAN; PROVAN, 1997).

Ao mesmo tempo, se constata que as pequenas empresas participantes das redes interorganizacionais gozam também de uma flexibilidade extra por não possuírem compromissos fixos com atividades que não são essenciais a elas. Entretanto, para alcançar estes objetivos e tornar a rede economicamente viável, as empresas necessitam ser capazes de criar confiança entre elas (JARILLO, 1988).

As redes não só influenciam as capacidades das empresas, mas também influenciam a percepção de outros sobre suas capacidades, gerando aumento de confiança e de credibilidade destas empresas, assim como uma melhor percepção da qualidade dos seus produtos e serviços por potenciais clientes, fornecedores, colaboradores e investidores. E isto constitui um fator muito importante para empresas que são pouco conhecidas, seja por seu pequeno porte, seja por seu eventual pouco tempo no mercado (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000).

Estes ganhos competitivos estão relacionados, principalmente, a duas características das redes de cooperação; uma delas é o tamanho das redes e a outra é o tempo de existência da rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a). Esta relação pode ser vista na Figura 2.

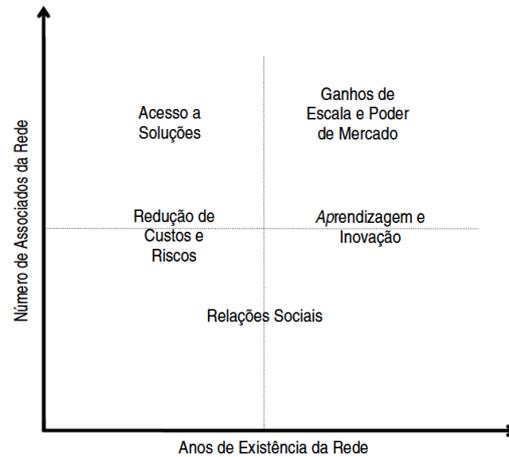


Figura 2 - Relação entre os ganhos competitivos e o tamanho e o tempo de existência das redes
Fonte: Verschoore e Balestrin (2008, p.17)

Como é possível observar, a redução de custos e riscos pode ser obtida já no início da operação das redes de cooperação, mesmo esta possuindo um pequeno número de associados. A aprendizagem e a inovação são ganhos percebidos à longo prazo; já o ganho de escala e poder de mercado podem ser percebidos somente com o passar do tempo e em redes de cooperação que possuam um elevado número de associados. E por fim, o acesso a soluções é visto como um ganho de curto prazo, mas aumenta com a quantidade de empresas pertencentes à rede de cooperação.

Cada ganho competitivo pode ser relacionado a diversos resultados obtidos pelas empresas, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Resultados proporcionados pelas redes de cooperação

Ganhos Competitivos	Definição	Variáveis	Resultado para as Empresas
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha Relações comerciais Representatividade Credibilidade Legitimidade Força de mercado	Acréscimo do número de clientes. Aumento da diversificação de fornecedores.
Acesso a Soluções	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação Consultorias Marketing Prospecção de oportunidades Garantia ao crédito	Participação em cursos. Realização de consultorias. Suporte infraestrutural.
Aprendizagem e inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Disseminação de informações Inovações coletivas Benchmarking interno e externo Ampliação de valor agregado	Adoção de novas práticas de trabalho. Ampliação da resolução de problemas

Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes	Atividades compartilhadas Confiança em novos investimentos Complementaridade Facilidade transacional Produtividade	Diminuição dos preços de compras. Redução dos custos totais. Aumento dos investimentos.
Relações Sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas	Limitação do oportunismo Ampliação da confiança Acúmulo de capital social Laços familiares Reciprocidade Coesão interna Inovações Colaborativas	Lançamentos de novos produtos. Lançamentos de novos serviços.

Fonte: Adaptado de Verschoore e Balestrin (2010, p.108, 2008, p.8)

Como demonstrado, cada resultado proporcionado pelas redes de cooperação interorganizacionais pode se refletir de diversas formas nas empresas, proporcionando desta forma diversos benefícios para estas empresas.

2.2 TRAJETÓRIA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

O tempo é um aspecto central em estudos científicos que visam compreender processos ou mecanismos de funcionamento de algum tipo de fenômeno (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012). Ele pode ser capturado pelo pesquisador através de diversas formas (AABOEN; DUBOIS; LIND, 2012). Um número crescente de pesquisadores argumenta que o aspecto temporal deve ser incorporado em estudos das ciências sociais, pois é através do tempo que o passado pode ser lembrado, o presente percebido e o futuro antecipado (AABOEN; DUBOIS; LIND, 2012), para ser levados em conta no momento de tomadas de decisões estratégicas e em processos de aprendizagem (BUTLER, 1995).

O aspecto temporal é importante, pois ele influencia na maneira com que as pessoas incorporam percepções sobre experiências passadas, situações atuais e expectativas futuras em suas atitudes e comportamentos (SHIPP; EDWARDS; LAMBERT, 2009). Compreender como os indivíduos percebem a duração do tempo ajuda a esclarecer as informações temporais implícitas e explícitas em suas respostas (SHIPP; EDWARDS; LAMBERT, 2009). O aspecto temporal foi pouco estudado no campo das redes interorganizacionais, mas amplamente estudado na sociologia e em outras ciências sociais, e isto pode proporcionar

melhor entendimento das mudanças e evolução das redes interorganizacionais. Sendo assim, ainda existe a necessidade de incluir este aspecto neste tipo de estudos científicos (HEDAA; TORNROOS, 2008).

As redes interorganizacionais, por sua vez, se mostram dinâmicas por natureza e esta dinâmica se manifesta através de modificações nos relacionamentos que formam a rede ao decorrer do tempo (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012; GUERCINI; RUNFOLA, 2012). Recentemente, compreender o papel das conexões e interações entre os participantes das redes atraiu a atenção de pesquisadores (GUERCINI; RUNFOLA, 2012). Destas conexões emergem alguns paradoxos, dos quais pode-se destacar o primeiro deles refere-se às relações entre as empresas que podem ser, ao mesmo tempo, a base para seu desenvolvimento, assim como um fardo para o mesmo (GUERCINI; RUNFOLA, 2012). O segundo paradoxo diz que os relacionamentos entre as empresas são o resultado de suas próprias decisões e atitudes, ao mesmo tempo em que a situação da empresa depende de seus relacionamentos (GUERCINI; RUNFOLA, 2012). Já o terceiro paradoxo diz que o nível de efetividade e de inovação de uma rede interorganizacional é inversamente proporcional ao grau de controle sobre a própria rede (GUERCINI; RUNFOLA, 2012).

No estudo da dinâmica de redes interorganizacionais, um aspecto importante é delimitar as fronteiras desta rede, o que torna este tipo de estudo desafiador (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012). Além do desafio citado, pode-se encontrar outros desafios como, por exemplo, a complexidade das redes interorganizacionais, o problema de falta de tempo e o problema de comparação de casos (ARAUJO; EASTON, 2012). Devido à complexidade em delimitar as fronteiras da rede interorganizacional, pesquisadores frequentemente se deparam com duas questões: quais tipos de relacionamento estudar e quantos relacionamentos (díades) analisar para o estudo da rede em questão (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012). Estas questões proporcionam um grande desafio para o pesquisador, principalmente na escolha da ferramenta conceitual para a análise dos dados empíricos que possuem, implicitamente, temporalidade no processo de interação entre empresas, isto também porque raramente a literatura disponível aborda estes aspectos (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012).

Um dos poucos estudos científicos que aborda este aspecto propõe as chamadas redes de eventos (eventos conectados), que pode ser uma abordagem válida no estudo do tempo e de processos em relacionamentos interorganizacionais. Nelas as redes de eventos são vistas como uma interconexão de eventos temporalmente conectados, interligados ao passado e ao futuro, formando uma trajetória de eventos (HEDAA; TORNROOS, 2008). A utilização de eventos se mostra benéfica para o estudo da dinâmica de redes resultantes da interação

entre organizações (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012). Eventos em redes interorganizacionais são vistos como sendo resultados temporários específicos advindos de ações tomadas pelas empresas participantes da rede (HEDAA; TORNROOS, 2008). Nestes estudos devem ser incluídos eventos críticos existentes nos relacionamentos entre as organizações pertencentes à rede em estudo (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012). Por sua vez, eventos críticos (ou significativos) são episódios que proporcionam mudanças nos papéis dos atores (tomadores de decisões, setores de empresas ou organizações inteiras) na combinação de recursos ou na conexão entre atividades, afetando desta forma os ganhos (ou perdas) das organizações envolvidas na rede em estudo (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012). A Figura 3 mostra a relação entre os eventos e seu impacto nas redes interorganizacionais. É importante salientar que a criticidade ou importância dos eventos é determinada pelas percepções individuais dos atores, as quais por sua vez são afetadas pela dimensão de tempo e pela estrutura da rede (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012). Trazendo esta figura para o presente trabalho, as forças de modificação são os fatores de influência das redes de cooperação, ou seja são os fatores que podem potencialmente modificar a rede de alguma forma. Os eventos são os marcos da rede identificados em sua trajetória e as consequências dos eventos são os impactos dos marcos identificados nos resultados proporcionados pela rede.



Figura 3 - Eventos e suas relações com mudanças na rede

Fonte: Adaptado de Elo *et al* (2010, p. 4)

Sendo assim, a delimitação das fronteiras da rede, nas quais ocorrem os eventos temporais e a utilização de ferramentas conceituais para analisar as mudanças desta rede, são aspectos essenciais em estudos de caso para identificar e entender a dinâmica de redes interorganizacionais. Ao utilizar-se este tipo de perspectiva pode ser mitigada a complexidade das redes interorganizacionais, e as questões referentes ao embricamento e interconexão são evidenciados, permitindo desta forma o estudo da dinâmica das redes em um processo iterativo (CHOU; ZOLKIEWSKI, 2012).

Esta abordagem, com foco mais sociológico e voltado mais para o entendimento das redes interorganizacionais através dos relacionamentos entre os diversos atores, tem crescido bastante desde a década de 1980, principalmente na Europa, e se opõe às abordagens clássicas realizadas principalmente nos EUA, com viés mais econômico e voltadas à análises de variáveis econômicas (HEDAA; TORNROOS, 2008). No entanto, isto não significa que as variáveis econômicas devam ser negligenciadas, mas sim consideradas como sendo embricadas nos processos de relacionamento entre os atores das redes interorganizacionais (HEDAA; TORNROOS, 2008). A compreensão de como ocorrem as mudanças e a evolução das redes interorganizacionais deve ser baseada no entendimento da estrutura de eventos vivida no passado, no presente, juntamente com as expectativas para o futuro, com relação à rede e seus embricamentos, bem como o contexto em que a rede está inserida (HEDAA; TORNROOS, 2008).

Os métodos utilizados para realizar este tipo de estudos devem levar em consideração os seguintes pontos (HEDAA; TORNROOS, 2008):

- 1 – Garantir a possibilidade de seguir os eventos relacionados à rede no decorrer do período considerado no estudo;
- 2 – Traçar as mudanças e a evolução da rede interorganizacional;
- 3 – Descrever o contexto da rede em estudo com o propósito de interpretar a interdependência dos eventos e suas conexões;
- 4 – Criar um ambiente que permita a compreensão da trajetória e dos embricamentos da rede interorganizacional;
- 5 – Analisar as redes de eventos através das diferentes características destas.

Perspectivas longitudinais devem ser utilizadas para traçar as cadeias de eventos e trajetórias das redes interorganizacionais e suas interconexões (HEDAA; TORNROOS, 2008). Estes estudos são principalmente de natureza qualitativa e visam em geral compreender a dinâmica e as interconexões, ao invés de apenas identificar eventos, e para tanto um período de tempo longo o suficiente deve ser considerado para permitir a captura destes eventos e obter uma visão global do caso em estudo (HEDAA; TORNROOS, 2008):

Este tipo de perspectiva acaba, conseqüentemente, agregando complexidade ao estudo de redes interorganizacionais e muitas vezes conduz a estudos trabalhosos e de grande porte (HALINEN; MAINELA, 2013). Além disto, há uma grande diferença se são considerados apenas os chamados eventos críticos ou todos os eventos detectados (HEDAA; TORNROOS, 2008). Se forem considerados apenas os atores internos à rede interorganizacional, sua trajetória é apenas parcialmente analisada (HEDAA; TORNROOS,

2008). A complexidade observada ao se estudar a dinâmica das redes em cortes longitudinais conduz a uma ampla gama de abordagens no que diz respeito às questões metodológicas (HALINEN; MAINELA, 2013). Em seu estudo, Haliden e Mainela (2013) realizam uma análise das abordagens metodológicas utilizadas em 39 estudos longitudinais qualitativos sobre redes interorganizacionais. A

Tabela 1 mostra um resumo dos principais aspectos identificados nas abordagens metodológicas utilizadas pelos estudos na área.

Tabela 1 - Abordagens metodológicas nos estudos longitudinais sobre redes interorganizacionais

Escolhas Metodológicas		n	%
Tipo de Estudo de Caso	Único	29	74,4
	Múltiplo	10	25,6
	Holístico	35	89,7
	Embarcado	4	10,3
Método de coleta de dados	Único	6	15,4
	Combinado	28	71,8
	Misto	3	7,7
	N/A	2	5,1
Unidade de Análise	Empresa foco dentro da rede	19	48,7
	Diáde/Triade dentro da rede	7	17,9
	Rede como um todo	9	23,1
	Outro	3	7,7
	N/A	1	2,6
Unidade de Observação	Gestores	10	25,6
	Empresa	2	5,1
	Gestores e empresa	10	25,6
	Gestores e grupo	2	5,1
	Gestores, empresa e indústria	7	17,9
	Outras combinações	5	12,8
	N/A	3	7,7
Cobertura da rede	Uma empresa	5	12,8
	Duas empresas	2	5,1
	Muitas empresas	24	61,5
	N/A	8	20,5

Fonte: Adaptado de Halinen e Mainela (2013, p. 11).

Dentre os estudos analisados, a maior parte optou por uma análise de um único caso e grande parte dos pesquisadores utilizou uma coleta de dados combinada, ou seja, eles realizaram entrevistas com gestores e também coleta de dados de documentos e arquivos. Outro importante aspecto metodológico é a escolha da unidade de análise. A unidade de análise está relacionada à delimitação da rede interorganizacional estudada e define qual o interesse do estudo, além de influenciar no nível em que os dados são coletados. Em pesquisas sobre redes interorganizacionais raramente a unidade de análise pode ser especificada como tendo um único nível de análise, por exemplo, uma única organização ou

apenas a rede (HALINEN; MAINELA, 2013). Desta forma, as questões de pesquisa procuram conectar dois níveis de análise, assumindo que eles influenciam um ao outro ou interagem entre si; no entanto, isto acaba levando a estudos mais complexos e trabalhosos (HALINEN; MAINELA, 2013). A unidade de observação indica em que nível foi realizada a coleta de dados - no estudo de redes interorganizacionais existem diversas fontes de dados, tais como entrevistas com gestores, arquivos ou documentos, e situações interativas entre os atores (reuniões ou assembleias).

Os aspectos citados das redes interorganizacionais conduzem naturalmente a um estudo de caso, sendo que o estudo de um ou dois casos se torna uma estratégia natural e, talvez, a única opção de estudo viável. O estudo de um único caso permite uma maior ênfase no contexto no qual está inserido o caso em estudo, o que é elementar para a compreensão dos processos e da dinâmica da rede. A análise da trajetória da rede ser o foco do presente estudo torna a escolha de um único caso a abordagem mais indicada e, portanto, a abordagem aqui utilizada. Vale salientar que o estudo de redes interorganizacionais permite que um caso seja uma única organização, certo tipo de relacionamento ou uma rede interorganizacional (HALINEN; MAINELA, 2013). No presente estudo, o caso estudado é uma rede interorganizacional específica que faz parte do Programa Redes de Cooperação (PRC) do Estado do Rio Grande do Sul.

No próximo capítulo são abordados os aspectos metodológicos do presente trabalho.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo visa detalhar o método de pesquisa empregado para a obtenção dos resultados do presente estudo. Neste capítulo são apresentados os principais aspectos metodológicos, desde sua escolha, a descrição da unidade de análise, bem como o desenho de pesquisa e as suas principais etapas.

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO

O método exerce papel fundamental nas pesquisas científicas, pois ele permite que os objetivos sejam alcançados de forma confiável (SILVA; MENEZES, 2005). Fornece a base lógica de investigação e é composto por um conjunto de processos ou operações que devem ser empregados pelo pesquisador durante a realização de seu estudo (SILVA; MENEZES, 2005). Sem um método científico apropriado, os resultados da investigação dificilmente serão aceitos, pois ele é a forma de legitimar um conceito adquirido empiricamente (CAMPOMAR, 1991).

Embora se possa perceber um crescimento de estudos empíricos sobre o tema de Redes de Cooperação, existe uma tendência na realização de estudos utilizando técnicas quantitativas e questionários em larga escala (JACK, 2010). Estas técnicas foram úteis para as primeiras pesquisas realizadas sobre o assunto, pois forneceram a possibilidade de identificação de fatores estruturais inerentes às redes de cooperação interorganizacionais. No entanto, estes métodos fornecem explicações limitadas sobre como e porque esses fatores ocorrem (JACK, 2010).

Por isto, para a realização do presente trabalho foi escolhido o método de pesquisa **qualitativo**, pois se busca uma interpretação do fenômeno, entendendo não apenas a presença de certos fatores, mas também os seus significados (NEVES, 1996). Este estudo qualitativo terá uma visão fenomenológica do caso em estudo na qual a realidade é construída socialmente e entendida como algo compreendido, interpretado e comunicado (SILVA; MENEZES, 2005). O método qualitativo fornece uma visão ampla do fenômeno em estudo e proporciona uma compreensão geral ao invés de uma microanálise (CRESWELL, 2007).

Como o principal objetivo do presente estudo está voltado à análise dos resultados de empresas participantes de uma rede de cooperação interorganizacional inserida no PRC, a abordagem que se mostra mais propícia é a abordagem de **estudo de caso único**. O estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e permite a descoberta de relações que dificilmente seriam descobertas de outra forma, sendo as análises e inferências feitas por analogia de situações (CAMPOMAR, 1991). Estudos de caso tem se tornado a ferramenta preferida de pesquisadores que procuram responder as questões “como” e “por que” (GODOY, 1995).

O estudo de caso proposto será realizado sob a perspectiva **histórico-longitudinal**. Pesquisadores ressaltam que a vantagem competitiva das empresas depende também de sua trajetória e que observar apenas um determinado momento pode levar o pesquisador a tecer conclusões errôneas sobre o caso em estudo (DIAS; BECKER, 2010). Assim, esta perspectiva irá considerar a análise de documentos para a identificação da trajetória do caso em estudo e os principais marcos históricos relevantes para a análise do caso (PETTIGREW, 1990). Esta perspectiva também pode tornar possível a análise da relação entre os resultados das empresas e as iniciativas do governo, das redes, bem como das próprias empresas. Também é de interesse identificar a trajetória percorrida pela rede, desde sua criação até o ponto em que ela se encontra no momento da pesquisa de campo, para uma melhor compreensão dos resultados obtidos pelas empresas participantes da rede estudada.

Existem diversas alternativas e procedimentos que obedecem aos princípios que sustentam o rigor científico desta abordagem e estas apresentam os seguintes dilemas e dificuldades (DIAS; BECKER, 2010):

- (a) Como resgatar o histórico do caso?
- (b) Como tratar de um grande volume de informações?
- (c) Como definir os marcos históricos e relacioná-los com os dados coletados?
- (d) Pode-se confiar somente na memória dos entrevistados?
- (e) O que fazer quando documentos oficiais fornecem dados imprecisos?
- (f) O que fazer quando as fontes de dados apontam diferentes versões para a trajetória da organização estudada?
- (g) Como proceder com a transcrição das entrevistas?

Os dilemas e dificuldades apresentados tornam o método sofisticado e complexo, pois exigem que o pesquisador compare vários períodos históricos do mesmo caso, impondo ao pesquisador um rigor ainda maior ao seguir o método científico (DIAS; BECKER, 2010).

No presente, uma série de medidas foram tomadas no intuito de mitigar as dificuldades apresentadas. As medidas adotadas foram as seguintes:

a) Para resgatar o histórico do caso em estudo foram primeiramente entrevistadas pessoas afim de levantar os eventos mais impactantes da história da rede, além de serem consultados documentos históricos pertencentes à rede;

b) Para diminuir o volume de informações a serem tratadas, foram primeiro entrevistadas pessoas que participaram da fundação da rede ou que participam há bastante tempo dela, buscando em primeiro lugar descobrir os fatos mais importantes que ocorreram durante o período de existência da rede. Após este levantamento, os documentos da rede foram analisados já focados nos eventos apontados pelos entrevistados. Esta primeira etapa de coleta de definição dos marcos históricos também permitiu uma redução do escopo da segunda fase de entrevistas.

c) Os marcos históricos foram definidos pelos próprios entrevistado na primeira fase de coleta de dados, baseados em suas próprias percepções de importância e de impacto na rede. Estes marcos foram então analisados e relacionados com os dados obtidos na segunda etapa de entrevistas (que foram realizadas com foco nos marcos previamente levantados).

d) Foi selecionada uma rede que possuía um bom banco de dados de documentos históricos de modo a permitir a busca de evidências nestes documentos com o que foi relatado pelos entrevistados.

e) Não foram encontrados dados imprecisos nos documentos oficiais.

f) Durante a execução do trabalho, os entrevistados convergiram para uma mesma trajetória da rede. Além disto, a trajetória levantada na primeira fase de coleta de dados foi “validada” na segunda fase de coleta de dados. Ela foi apresentada aos entrevistados da segunda fase, perguntando-se se eles concordavam com a trajetória descrita. Todos os entrevistados concordaram com a trajetória mapeada através das entrevistas e documentos.

g) Todas as entrevistas da segunda fase foram transcritas integralmente, o que demandou um esforço significativo, mas permitiu sua análise utilizando ferramentas de análise qualitativa.

Estas foram as maneiras de lidar com as dificuldades apontadas pela bibliografia e que são inerentes à este tipo de estudo histórico-longitudinal.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise escolhida para o presente estudo é a rede Ação Magistral, uma rede de farmácias de manipulação com associados espalhados por diversos estados do Brasil. Esta rede foi escolhida por diversos motivos: (i) ela possui mais de 12 anos de existência, o que fornece um período de tempo suficiente para se realizar uma análise de sua trajetória; (ii) é uma rede sobre a qual foram realizados poucos estudos científicos; (iii) já entrou e saiu do PRC, o que pode fornecer uma visão do seu impacto sobre a rede; (iv) possui uma diretoria formal, faz assembleias mensais, desde sua formação até os dias atuais, sem interrupções, (v) além de manter banco de dados e documentos sobre fatos históricos da rede.

3.3 DESENHO DE PESQUISA

No intuito de proporcionar ao leitor uma ilustração do processo seguido para a realização do presente estudo, foi desenvolvido um desenho de pesquisa. Este processo pode ser visualizado no desenho de pesquisa ilustrado na Figura 4.

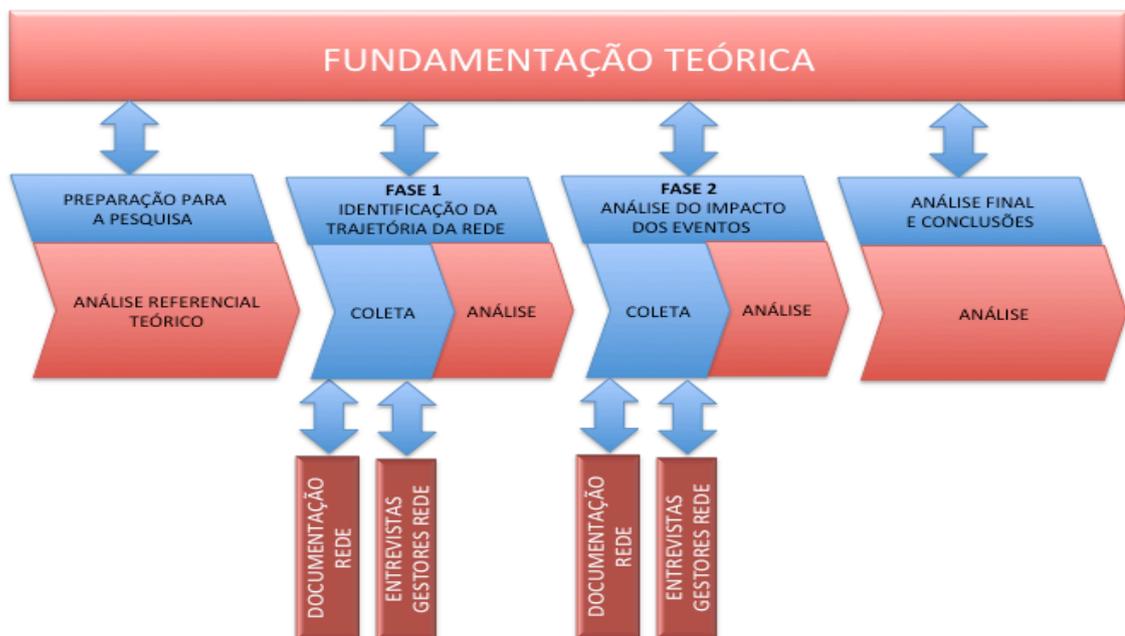


Figura 4 - Desenho de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

O presente estudo de caso foi desenvolvido através de 2 fases distintas, precedidas de uma etapa preparatória e finalizadas com uma etapa de análises finais e conclusões.

A etapa preparatória consistiu da elaboração dos dois roteiros de entrevista (fase 1 e fase 2) em uma versão inicial, baseada na revisão de literatura realizada. Para a elaboração do roteiro foram desenvolvidos dois quadros apresentados a seguir, que serviram para garantir a cobertura dos fatores de impacto nas redes, tanto internos, identificados na literatura (Quadro 5). Além do roteiro de entrevista, foi elaborado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido apresentado no Apêndice B. Após a realização desta etapa preparatória foram realizadas duas fases de coleta de dados, as quais são detalhadas a seguir.

Fatores	Categorias de Análise	Descrição	Perguntas
Externos	Relações Antecedentes	Relações existentes entre as empresas anteriores ao momento de formação das redes	C11 - Havia relacionamento entre as empresas participantes antes da criação da rede? Se sim, descreva como era o relacionamento entre elas. (relacionamentos formais, informais, conversas para troca de informações, compras conjuntas, cursos em parceria)
	Apoio Externo	Suporte externo dado para a rede ao longo dos anos, IES, governo, autarquias, órgãos de classe, etc.	C25 – Ao longo dos anos, tem existido algum tipo de apoio externo? De que forma tem sido este apoio? (IES, governo, entidades de classe...) C26 – Quais os benefícios que este apoio tem trazido para a rede? C27 – Este a apoio tem sido fundamental para a rede? Por que?
	Processo de criação da rede/entrada na rede	Análises realizadas para a criação da rede/entrada na rede) incluindo os motivadores.	C8 - Descreva como foi o processo de criação da rede. Foi realizada análise ou estudo de viabilidade para a criação? O que motivou a sua criação? (motivadores/determinantes para a sua criação)
Internos	Coordenação	Forma como a estrutura da rede e a maneira como ela é coordenada evoluíram ao longo de sua existência.	C12 – Descreva como foi a evolução da estrutura da rede. (hierarquia, composição da diretoria, gestores)(se houverem modificações, perguntar o que mudou para a rede) C13 - Descreva o processo de gestão da rede. Ele é assim desde a formação da rede? Se houverem modificações significativas, o que motivou estas mudanças? (principais atribuições dos gestores, forma com que a rede é gerida)
	Aprendizado conjunto	Forma que a rede encontrou para aumentar suas competências e buscar capacitação ao longo dos anos.	C16 – A formação da rede proporcionou aprendizado e capacitação às empresas participantes? De que forma isto ocorreu? Quais foram os resultados proporcionados por este processo? C17 - Você conseguiria associar este aprendizado à alguns eventos? (ou períodos)
	Confiança	As empresas participantes confiam que as outras empresas estejam inseridas na rede sem a intenção de serem oportunistas.	C23 – Você acredita que as empresas participates façam parte da rede no intuito de ajudarem-se mutuamente? C24 – O que faz você acreditar que não existam comportamentos oportunistas na rede? Este sentimento se modificou com o passar dos anos?
	Resolução de Conflitos	Maneira com que as empresas participantes gerenciam e resolvem os conflitos gerados dentro da rede de cooperação.	C15 – Como foram resolvidos os conflitos que eventualmente tenham aparecido na rede? Por que se julgou que estes seriam os melhores meios de resolver os conflitos?

Avaliação de desempenho	Forma com que a rede vem realizando a medição do seu desempenho ao longo de sua existência.	C18 – Existe alguma forma de medição de desempenho da rede? (por exemplo, qualidade, produtividade, econômico) C19 – Houveram modificações na forma como ele é medido? Se houveram, por quê? Quais os impactos na rede?
Tomada de Decisão	Evolução dos mecanismos utilizados pela rede para negociar e tomar as decisões importantes para a rede ao longo de sua existência	C14 – Descreva como foram tomadas as principais decisões referentes à rede ao longo de sua existência. Todos os envolvidos participaram destas decisões?
Objetivos Comuns	Alinhamento dos objetivos de todas as empresas participantes da rede	C9 - Quais eram os objetivos da rede no momento da criação? Eles se modificaram ao longo dos anos? Explique como ocorreu. Se existiram mudanças por que elas ocorreram? C10 – Quais os ganhos que a rede pretendia oferecer aos associados no momento de sua criação? Ainda são os mesmo hoje?
Comunicação	Forma com que a rede vem realizando a comunicação entre as empresas participantes, desde sua fundação até os dias atuais.	C20 – Como foi feita a comunicação dos acontecimentos da rede ao longo de sua história? (Referente por exemplo a divulgação de resultados, decisões, objetivos...) C21 - Por que se optou em fazer a comunicação desta maneira?
Interdependência	Uniformidade da dependência que as empresas participantes possuem umas nas outras	C22 – Você acredita que as empresas participantes dependem umas das outras? Por quê? Esta dependência é uniforme, ou você acredita que existam empresas que dependam mais do que outras? (esta dependência é relevante/crítico para a negócio das empresas)

Quadro 5 – Quadro Resumo dos fatores de Influência

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira fase teve como objetivo principal a realização de um levantamento aprofundado do cenário da pesquisa. Ela serviu para que o pesquisador tivesse uma imersão no caso em estudo, identificando, em um primeiro momento, os principais eventos da trajetória da rede e tendo, desta forma, uma ideia geral do contexto a ser analisado. Nesta fase a coleta de dados se deu através de entrevistas com gestores da rede Ação Magistral e também de análise documental. As entrevistas desta fase foram realizadas com base em um roteiro bastante aberto - apresentado no Apêndice C -, com poucas perguntas, permitindo que os entrevistados descrevessem a trajetória da rede sob seu ponto de vista e citassem os eventos que julgassem mais importantes. Como resultado desta fase, foi obtida uma narrativa da trajetória da rede Ação Magistral, além de uma trajetória dos principais eventos da rede. Esta fase permitiu um realinhamento do roteiro das entrevistas da próxima fase (Apêndice D), além de permitir uma melhor condução das entrevistas por parte do pesquisador. Os resultados obtidos nesta fase são detalhados na seção 4.2.

Após a realização da primeira fase de coleta e análise de dados, foi realizada a segunda fase. Esta fase foi semelhante em procedimento à primeira fase, no entanto, o roteiro

de entrevista teve um número maior de perguntas e seus objetivos foram um pouco distintos. Nesta fase se buscou compreender como os fatores internos e externos influenciaram a rede e como resultados proporcionados pela rede evoluíram ao longo de sua trajetória. Esta etapa foi realizada através de entrevistas com gestores da rede, além dos documentos e resultados já obtidos na primeira fase. O roteiro de entrevista pode ser observado no Apêndice D.

Após a realização desta fase, foi realizada a análise final confrontando as análises e dados coletados anteriormente com os dados coletados em todas as fases deste estudo. Neste momento também foram elaboradas considerações finais e implicações teóricas e práticas do estudo.

3.4 PRINCIPAIS ETAPAS DA PESQUISA

A seguir são descritas as principais etapas que foram executadas para a realização do presente estudo, apresentadas resumidamente em três partes: (i) revisão bibliográfica, (ii) procedimentos de coleta de dados e (iii) análise de dados.

3.4.1 Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica realizada, que está sintetizada no capítulo 2 desta dissecção projeto de dissertação, foi realizada em duas partes, sendo a primeira delas de forma estruturada, utilizando-se de técnicas bibliométricas para a análise da literatura como já comentado anteriormente. A análise bibliométrica consiste na aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura e de outros meios de comunicação e procura realizar uma avaliação objetiva da produção científica da área em questão, o que garante maior rigor científico à pesquisa (ARAÚJO, 2006; SANTOS; URIONA-MALDONADO; SANTOS, 2011). Esta análise bibliométrica teve por objetivo mapear a produção científica no campo de redes de cooperação interorganizacional, no âmbito internacional, na base de dados ISI Web of Science utilizando-se as seguintes palavras chave: "strategic network", "interfirm network", "inter firm network", "business network", "organizational network" e "cooperation network"(SANTOS; KALSING; HANSEN, 2014).

Foram também identificados os periódicos com mais publicações e aqueles de mais alto impacto na área de pesquisa investigada. Além disso, os resultados permitiram identificar

os trabalhos mais citados e uma lista de artigos recentes, os quais apontaram o perfil das pesquisas sobre redes de cooperação interorganizacional ao longo do tempo e a necessidade de desenvolvimento de estudos empíricos longitudinais que permitam analisar a trajetória de redes intoroeorganicacionais (SANTOS; KALSING; HANSEN, 2014).

A segunda parte foi feita de modo tradicional não estruturada, ou seja, através da busca de trabalhos referenciados por artigos sobre o tema, assim como da busca de material publicado no Brasil. O portal de periódicos da Capes, além de outras fontes disponíveis como livros, dissertações e teses.

3.4.2 Coleta de Dados

A etapa de coleta de dados foi realizada através de duas fontes de dados distintas. A primeira fonte de dados foram documentos, revistas, informativos e atas de reuniões da rede Ação Magistral; já a segunda fonte de dados foram entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores da rede. Estas formas serão detalhadas a seguir.

3.4.2.1 Análise Documental

A análise de documentos, normalmente, é considerada como uma importante fonte de dados para estudos qualitativos (GODOY, 1995) e na perspectiva histórico-longitudinal, ela se torna imprescindível (DIAS; BECKER, 2010). Por isto, além das entrevistas, foi realizada uma **análise documental**. A primeira análise documental foi feita a partir do banco de dados da Rede Ação Magistral e foi realizada durante toda a etapa de coleta de dados. Para a análise documental, foram considerados diversos tipos de documentos, como documentos oficiais da rede, apresentações, estatutos e atas de reuniões da rede, além de material publicado na imprensa sobre a rede e fatos relacionados.

3.4.2.2 Entrevistas Semiestruturadas

Além dos documentos como fonte de dados para o estudo de caso, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas na primeira fase e seis na segunda fase, que foram gravadas com o consentimento do entrevistado para posterior análise (CRESWELL, 2007). O número de entrevistados, no caso 10, foi definido com base em um estudo histórico

longitudinal de porte semelhante e que buscava analisar a trajetória das competências de uma organização e que utilizou 10 entrevistados para a realização de sua análise (DIAS, 2011). Como critério de seleção dos entrevistados, eles deveriam ser atualmente gestores da rede ou já ter feito parte da diretoria em mandatos anteriores. Sendo assim, os entrevistados foram todos gestores da rede Ação Magistral, tanto da atual gestão quanto de gestões anteriores. Esta estrutura de entrevistas descrita pode ser visualizada na Figura 5.



Figura 5 - Estrutura das entrevistas
Fonte: Elaborado pelo autor

Para a primeira fase da pesquisa foram entrevistados quatro gestores da rede Ação Magistral que atualmente participam da diretoria ou que já tenham participado da diretoria. Em sua maioria os entrevistados possuem em torno de 10 anos de participação na rede e a metade deles é um associado, ou seja, além de gestor da rede é também proprietário de farmácia. Dos entrevistados, dois deles são formados em farmácia e dois deles são formados em administração. O Quadro 6 mostra um resumo dos entrevistados nesta fase. Com o objetivo de manter o anonimato dos entrevistados, seus nomes foram substituídos por nomes de árvores.

Entrevistado	Cargo	Formação	Escolaridade	Participou da Fundação	Associado	Tempo na Rede
Entrevistado 1	Presidente	Farmácia	Pós-graduação	Sim	Sim	12 anos
Entrevistado 2	Ex-presidente	Farmácia	Pós-graduação	Não	Sim	11 anos
Entrevistado 3	Gerente Executivo	Administração	Graduação	Não	Não	7 anos
Entrevistado 4	Gerente Administrativo	Administração	Graduação	Não	Não	10 anos

Quadro 6 - Entrevistados na fase 1
Fonte: Elaborado pelo autor

Já para a segunda fase da coleta de dados, foram entrevistados 6 gestores da rede, diferentes dos já entrevistados na primeira fase. Dentre os entrevistados apenas um não participou da fundação da rede e todos são, além de gestores, associados da Rede Ação

Magistral. Todos os entrevistados nesta fase são formados em farmácia. O Quadro 7 mostra um resumo dos entrevistados na segunda fase.

Entrevistado	Cargo	Formação	Escolaridade	Participou da Fundação	Associado	Tempo na Rede
Entrevistado 5	Secretária	Farmácia	Pós-graduação	Sim	Sim	12 anos
Entrevistado 6	Ex-diretor	Farmácia	Pós-graduação	Sim	Sim	12 anos
Entrevistado 7	Ex-diretor	Farmácia	Pós-graduação	Sim	Sim	12 anos
Entrevistado 8	Diretora	Farmácia	Pós-graduação	Sim	Sim	12 anos
Entrevistado 9	Ex-presidente	Farmácia	Pós-graduação	Sim	Sim	12 anos
Entrevistado 10	Diretora	Farmácia	Pós-graduação	Não	Sim	11 anos

Quadro 7 - Entrevistados na fase 2

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.3 Análise dos Dados

O processo de análise dos dados consiste em extrair o sentido dos dados de texto encontrados no momento da coleta e envolve a preparação dos dados, diferentes análises e a interpretação do significado mais amplo destes dados (CRESWELL, 2007). Para a realização deste processo no presente estudo, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, foi feita a transcrição das entrevistas. Após a transcrição, as entrevistas foram analisadas através da análise de conteúdo qualitativa com o auxílio de um software de análise qualitativa de dados chamado MAX QDA[®]. Com o auxílio deste software, os textos das transcrições das entrevistas foram categorizados. Para a realização desta análise foram utilizadas categorias que foram definidas com base principalmente nos fatores de influência nas redes de cooperação. A Figura 6 mostra como ficou o projeto de análise das entrevistas utilizando o referido software.

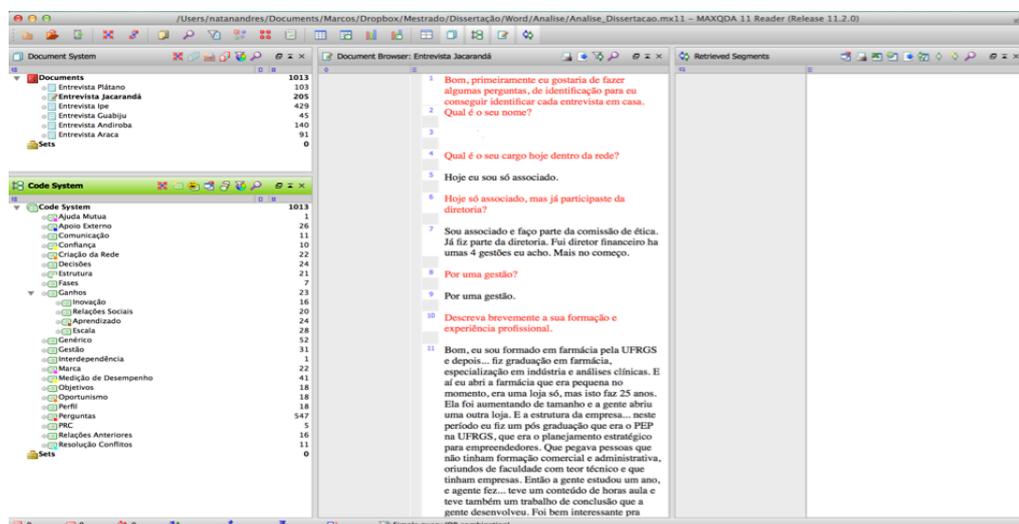


Figura 6 – Tela principal do MAX QDA[®]

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a categorização das transcrições das entrevistas foram utilizadas 25 categorias (com base nos fatores identificados na revisão de literatura , que foram criadas antes de começar a categorização dos textos. A Tabela 2 mostra a quantidade de categorias utilizadas em cada umas das seis entrevistas realizadas na segunda fase de coleta e análise dos dados.

Tabela 2 – Categorização das transcrições por entrevista

Entrevistado	n
Entrevistado 5	103
Entrevistado 6	205
Entrevistado 7	429
Entrevistado 8	45
Entrevistado 9	140
Entrevistado 10	91

Fonte: Elaborado pelo autor

Já a Tabela 3 mostra o número de aparições de cada categoria utilizada no somatório de todas as entrevistas.

Tabela 3 - Aparições por categoria

Categoria	n
Ajuda Mútua	1
Apoio Externo	26
Comunicação	11
Confiança	10
Criação da Rede	22
Decisões	24
Estrutura	21
Fases	7
Ganhos (geral)	23
Inovação	16
Relações Sociais	20
Aprendizado	24
Escala	28
Genérico	52
Gestão	31
Interdependência	1
Marca	22
Medição de Desempenho	41
Objetivos	18
Oportunismo	18
Perfil	18
Perguntas	547
PRC	5
Relações Anteriores	16
Resolução de Conflitos	11

Fonte: Elaborado pelo autor

Como modelo de análise foi baseado no modelo proposto por Elo et Al (2010) e já apresentado no capítulo de referencial teórico. Este modelo pode ser observado na Figura 7.

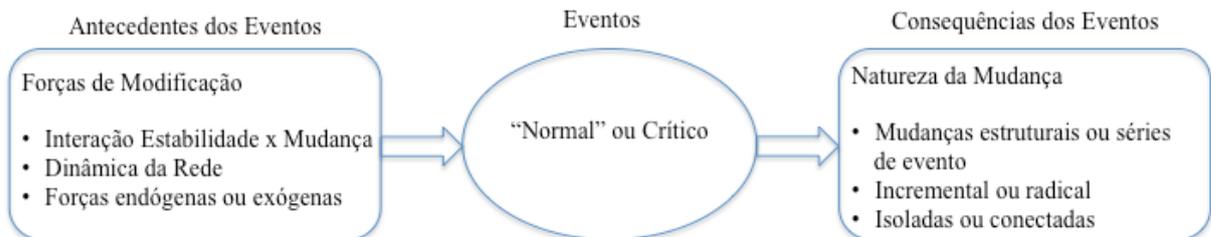


Figura 7 - Modelo de análise proposto pela literatura
Fonte: Adaptado de Elo *et al.* (2010, p. 4)

O quadro proposto pela literatura foi adaptado para sua utilização no presente estudo. Como antecedentes dos eventos foram considerados os fatores de influência identificados na literatura. Como eventos foram utilizados os marcos históricos identificados na primeira fase de coleta e análise dos dados e como consequência destes eventos foram utilizados os resultados da rede percebidos pelos entrevistados na segunda etapa de coleta e análise de dados. Este modelo adaptado pode ser visto na Figura 8.

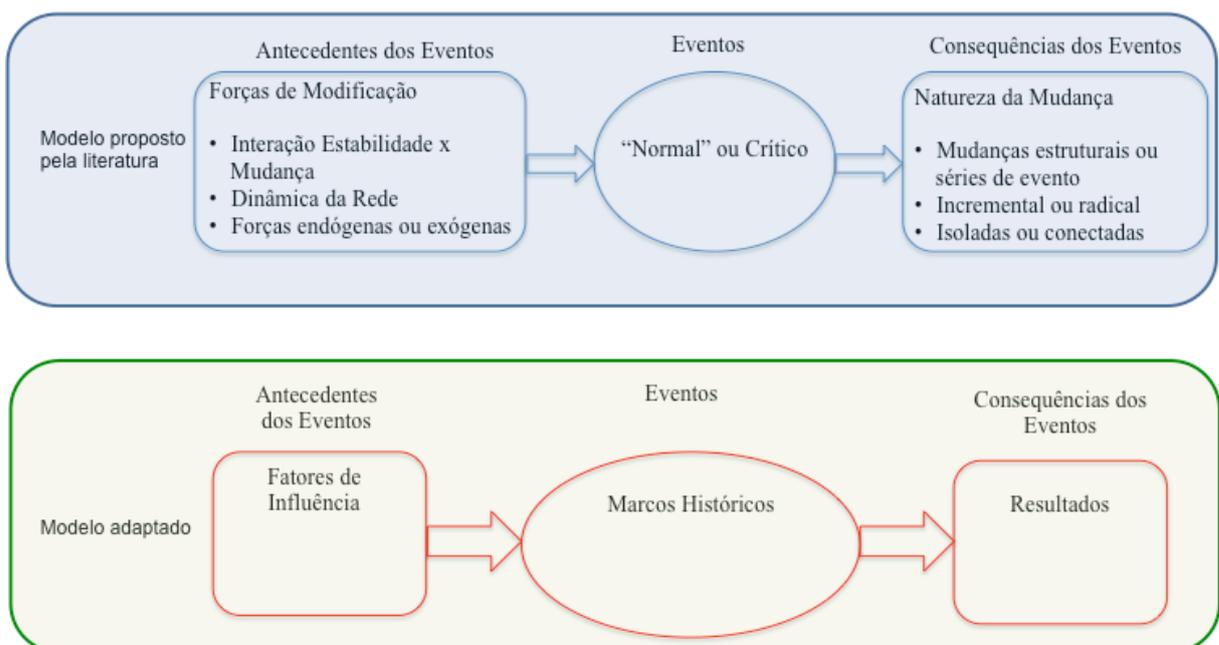


Figura 8 - Modelo de análise utilizado no presente trabalho
Fonte: Adaptado de Elo *et al.* (2010, p. 4)

Estes foram os principais aspectos relativos à análise de dados realizada no presente estudo. A seguir são apresentados os aspectos referentes à confiabilidade do método empregado na realização do presente estudo.

3.5 CONFIABILIDADE DO MÉTODO

A validação dos dados em pesquisas qualitativas não tem as mesmas conotações existentes na pesquisa quantitativa e ocorrem durante todos os passos do processo (CRESWELL, 2007). A confiabilidade e validade dos dados são alcançadas através de estratégias adotadas pelo pesquisador, pois ele próprio é o instrumento de coleta de dados (ULLRICH *et. tal.*, 2012). O presente estudo adotou algumas destas estratégias descritas por Creswell (2007) e por Ullrich *et al* (2012), sendo elas:

- Execução de uma triangulação utilizando diferentes fontes de informação de dados, examinando as evidências das fontes e usando-as para criar uma justificativa coerente para o tema. No presente estudo de caso foram triangulados os dados obtidos na revisão de literatura com os dados encontrados na análise documental e os dados levantados através das entrevistas.
- Realização de uma descrição rica e densa para a transmissão dos resultados encontrados. No presente estudo foi realizada uma descrição tão detalhada quanto o presente tipo de estudo e as informações coletadas permitiram.

Como mencionado, o rigor metodológico auxilia na confiabilidade e na validade dos resultados encontrados, entretanto, a metodologia não deve ser considerada como “metodolatria”, pois deve ser mantida a flexibilidade frente à contextualização do estudo (ULLRICH *et al*, 2012).

No próximo capítulo estão descritos os principais resultados obtidos a partir da aplicação do método discutido anteriormente.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados nas duas fases de análise realizadas na presente pesquisa. Em um primeiro momento é feita uma caracterização da rede estudada, em seguida é apresentada uma narrativa de sua trajetória histórica e por fim é apresentada uma análise da dinâmica dos resultados proporcionados pela rede.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO E DA REDE INTERORGANIZACIONAL

O setor magistral representa um importante segmento do mercado brasileiro de medicamentos, representando uma parcela significativa do mercado de medicamentos. O setor praticamente desapareceu após a década de 1950 com o fortalecimento da indústria farmacêutica de larga escala. O setor ressurgiu na década de 1980 com estabelecimentos voltados principalmente à homeopatia e dermatologia, mas foi no final da década de 1990 que ela se fortaleceu com a entrada dos medicamentos genéricos no mercado, passando a manipular uma série de medicamentos genéricos que também são comercializados pela indústria farmacêutica (BONFILIO *et al.*, 2010). Entretanto este fortalecimento provocado pela entrada dos medicamentos genéricos, veio acompanhada de uma legislação e de uma fiscalização muito mais rigorosa das farmácias magistrais.

A qualidade dos medicamentos comercializados pelas farmácias magistrais é frequentemente questionada, fazendo com que a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) realize consultas públicas sobre o assunto e aumente cada vez mais o rigor da legislação referente ao setor magistral, publicando em 2000 a primeira específica para o setor (BONFILIO *et al.*, 2010). Desde o início da regulamentação do setor, a ANVISA exige altos padrões de qualidade das farmácias magistrais, o que faz com que elas precisem buscar um aprimoramento contínuo de seus produtos, de seus processos e de seu controle de qualidade, exigindo também uma especialização cada vez maior de seus funcionários. Acarretando em altos custos para as farmácias.

Outra dificuldade encontrada pelo setor diz respeito aos seus estoques de matéria prima, pois elas possuem um custo bastante elevado, um prazo de validade normalmente curto e em geral exigem armazenamentos bastante delicados. Além disto, os fornecedores exigem uma quantidade mínima de compra elevada de muitas destas matérias primas por vezes maior

do que a quantidade utilizada pela farmácia dentro do período de validade desta matéria prima. O cenário apresentado impõe entraves para a competitividade das farmácias magistrais, principalmente competindo de forma isolada com as drogarias que apenas distribuem os medicamentos da indústria farmacêutica de grande porte.

Visando o incentivo à cooperação, a Secretaria do Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI), hoje com o nome de Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Pequena e Média Empresa (SESAMPE), criou um programa de incentivo e apoio à ações conjuntas entre PMEs intitulado Programa Redes de Cooperação (PRC). Entre os objetivos do programa estão: fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento de redes de cooperação (SESAMPE, 2014).

O PRC busca difundir o conceito de redes interorganizacionais de cooperação como um arranjo competitivo para pequenas e médias empresas. O programa visa, desta forma, a organização das empresas em redes de cooperação associativas e democráticas. Estas redes deveriam sempre manter a autonomia de decisão de cada empresa cooperada (SESAMPE, 2014). Foi neste cenário que foi fundada a rede Ação Magistral.

A rede Ação Magistral é uma rede que reúne farmácias magistrais (ou de manipulação) com proprietários farmacêuticos. Ela foi fundada em 2002 no Estado do Rio Grande do Sul e conta atualmente com 58 associados distribuídos pelo Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Goiás, Distrito Federal, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Piauí. Os associados da rede comercializam medicamentos e cosméticos manipulados, além de medicamentos e cosméticos da marca própria, os quais são desenvolvidos pela rede e produzidos por indústrias farmacêuticas parceiras. São aceitas na rede farmácias de manipulação que possuam pelo menos 50% de seu capital acionário de propriedade de um farmacêutico.

A rede conta com uma central localizada na cidade de Porto Alegre onde trabalham dois executivos (gerente administrativo e gerente Executivo) que auxiliam principalmente o presidente a gerir a rede Ação Magistral. Estes são os únicos dois executivos que administram a rede e não são proprietários de farmácias. Além destes, a rede conta com uma diretoria composta por seis membros, todos proprietários de farmácias, sendo um presidente, um vice-presidente, um diretor de negociações, um diretor de projetos, um secretário e um tesoureiro. Esta diretoria é eleita pelos associados e tem um mandato de dois anos. Um organograma da diretoria da rede é apresentado na Figura 9.

Apesar da rede ser composta por diversas farmácias associadas, todas elas mantiveram seu nome e sua identidade visual; a marca de cada empresa individualmente não foi substituída por uma marca única e comum à todos os associados. É importante ressaltar esta característica da rede, pois ela contraria uma das vantagens de se fazer parte de uma rede de cooperação, encontrada na literatura, que é a possibilidade de criação de uma marca mais reconhecida e com mais visibilidade através da adoção de uma marca única que identifique todas as empresas participantes.



Figura 9 - Organograma da diretoria da Ação Magistral

A seguir são apresentados a Missão, os valores e objetivos da rede Ação Magistral.

Missão - Promover o segmento magistral através do associativismo, proporcionando diferenciais competitivos aos seus associados através de ações comerciais, técnicas, legais e sociais.

Valores

- Espírito associativista
- Ética e transparência em todos os processos
- Criatividade e inovação
- Excelência e competência técnica e gerencial

Objetivos - Ser reconhecida como uma central de negócios dos farmacêuticos magistrais, referência no segmento, com base numa estrutura organizacional voltada para resultados que fortaleçam suas relações comerciais. Desenvolver-se a partir de uma gestão compartilhada, padronizando procedimentos, atitudes e posturas, além de gerar negócios que ampliem a lucratividade das empresas sócias. Representar as associadas junto ao mercado e ao segmento magistral, prevendo e antecipando-se a sinais de variações da economia e da legislação viabilizando, assim, mudanças e adequações com agilidade.

As principais atividades realizadas pela Ação Magistral são:

Assembleias mensais: A Ação Magistral realiza assembleias mensais, normalmente aos sábados pela manhã para que o maior número de associados possa comparecer nas assembleias. Estas assembleias são utilizadas como canal de comunicação, nela são dados recados, notícias sobre a rede, atualizações de projetos que estão em andamento entre outras comunicações. Estas assembleias também servem para os associados trocarem experiências discutindo sobre problemas que estão enfrentando ou sobre ações que estão dando certo em suas farmácias. Além disto, as assembleias servem para capacitação dos associados, pois em todas elas existe algum seminário, palestra ou oficina principalmente de assuntos que a diretoria percebe que existe uma deficiência de conhecimento deste assunto entre os associados, como por exemplo tributação, contabilidade, administração, novos componentes ou princípios ativos.

Negociações: A rede faz a negociação com os fornecedor de forma unificada ou seja, ela negocia mensalmente os preços dos insumos com os fornecedores, com base na média histórica da quantidade de insumos comprada pela rede. Após esta negociação, ela envia uma lista com os 3 melhores preços de cada para os associados e cada associado faz a compra dos insumos que irá utilizar.

Participação nos principais encontros da área magistral: a Ação Magistral coloca um stand nos principais eventos e feiras da área magistral representando todos os seus associados.

Realização de palestras, cursos e fóruns para aperfeiçoamento da gestão empresarial dos associados: Além das palestras e seminários realizados durante as assembleias, a Ação Magistral também promove uma série de palestras cursos e treinamentos para seus associados.

Qualificação de fornecedores: Todo os fornecedores que negociam com a rede Ação Magistral passam por um processo de certificação para que atendam os requisitos de qualidade exigidos pela rede. Quando os fornecedores não possuem os requisitos para ser certificados, a rede auxilia o fornecedor, qualificando-o para que ele possa fornecer seus insumos para os associados da rede.

Desenvolvimento de produtos com marca própria: A rede ação magistral desenvolve produtos de marca própria que podem ser comercializados somente pelos seus associados. A rede gerencia todo o desenvolvimento do produto, seus testes, sua certificação perante as agências de saúde e a certificação de sua produção. Após entrar em produção, os associados compram estes produtos diretamente dos fabricantes.

Geração de conteúdo técnico-científico: A rede ação magistral possui um periódico chamado Infor.Ação Magistral. Este periódico tem caráter totalmente científico e é voltado para médicos e apresenta uma série de artigos científicos. Este periódico é repassado para os associados que distribuem gratuitamente para a classe médica. Ele é produzido por uma empresa parceira da Ação Magistral. A capa da primeira edição do periódico pode ser visualizado na Figura 10.



Figura 10 - Capa da primeira edição da Infor.Ação Magistral
Fonte: Ação Magistral, 2014

A rede Ação Magistral obteve de um modo geral bons resultados, ela conseguiu proporcionar uma série de ganhos às farmácias que dela fazem parte. Embora o crescimento em número de associados não tenha sido tão expressivo sua área de abrangência aumentou consideravelmente já que quando de sua fundação, ela contava apenas com farmácias localizadas no estado do Rio Grande do Sul e hoje possui associados espalhados por 9 estados brasileiros. De um modo geral, parte dos associados participa das assembleias, no entanto, estas assembleias são frequentadas quase que exclusivamente por associados localizados no estado do Rio Grande do Sul, já que as assembleias são realizadas em Porto Alegre.

Tendo sido caracterizada a rede em estudo, a seguir são apresentados os resultados das análises dos dados coletados durante as diferentes fases do presente estudo.

4.2 ANÁLISE FASE 1 – IDENTIFICAÇÃO DA TRAJETÓRIA DA REDE

A análise da fase 1 foi realizada por meio de entrevistas em profundidade e análises de documentos da rede. Ela teve como principal objetivo fazer um levantamento da trajetória histórica da rede e identificar os principais eventos, tanto externos quanto internos, que impactaram no desenvolvimento da rede. Nesta fase as fontes de dados foram as entrevistas com os gestores da rede, bem como análise de documentos do banco de dados da própria rede, foram analisadas atas de reunião, recortes de jornais vídeos institucionais e o estatuto da rede. A análise destes documentos foi útil na confirmação do acontecimento dos eventos citados pelos entrevistados principalmente nos aspectos relacionados às datas do acontecimento destes eventos, além de permitir a identificação de eventos que os entrevistados porventura haviam esquecido de mencionar. A seguir são mostrados os dados levantados nesta fase e também é apresentada a trajetória histórica da rede.

A história da Rede Ação Magistral começa mesmo antes de sua fundação, isto porque existiu uma série de tentativas de se trabalhar de forma conjunta, mas que sempre esbarravam no fato de as empresas serem todas concorrentes, o que acabava gerando um certa desconfiança.

Entrevistado 1: “[...] sempre foi um sonho reunir o grupo para trabalhar de forma objetiva. Que eu me lembre foram muitas tentativas que houveram durante os anos anteriores, começava e logo parava. [...] não ia pra frente porque na verdade nós somos todos concorrentes que sentamos juntos na mesma sala para discutir, então essa ideia de concorrência foi algo difícil de lidar porque tu abrias a informação até onde teu interesse permitia a partir dali tu não ias, e esta era exatamente a causa pelo qual não seguia.”

A ideia inicial era montar apenas uma central de negócios para negociar a compra coletiva de insumos com a ajuda de um consultor contratado de outra rede. Foi neste momento que se percebeu que seria interessante criar a rede totalmente independente.

Entrevistado 1: “[...] aí a gente começou a discutir e chegamos a conclusão de que seria interessante montar uma central assim, mas independente, algo que fosse próprio, nosso e não fosse ligado a nenhum centro, instituição, autarquia, nada.”

A partir deste momento, se iniciaram discussões entre os interessados, foi feito um planejamento estratégico para a rede - estatuto, regimento interno -, foi fundada a rede e eleita a primeira diretoria. Inicialmente trabalhou-se apenas a parte de negociação com os fornecedores, o que se mostrou ser muito difícil e delicado, pois na época as redes eram vistas com muita desconfiança e descrença.

Entrevistado 1: “[...] e começamos a trabalhar então nosso primeiro grande trabalho, que era fazer negociação de matéria prima [...] e que foi um processo delicadíssimo, até porque todas as redes que existiam nesse momento no país eram muito mal vistas por fornecedores. Logo que a gente abriu, a gente sentiu uma pressão enorme, realmente boicotavam [...] porque todas as redes funcionavam com leilão reverso”

Desta forma, fez-se um grande esforço para aproximar a rede dos fornecedores. Para isto, foram feitas visitas técnicas e auditorias em todas as empresas que forneciam insumos para as farmácias na época. Estas visitas acabaram mostrando para os fornecedores a seriedade da rede e mostraram também que a rede não estava querendo apenas fazer um leilão reverso para a compra de seus insumos, mas que ela queria, além disto, estabelecer uma relação de longo prazo onde todos se beneficiassem.

Entrevistado 1: “[...] fizemos essa auditoria em vários fornecedores, foi a partir dali que a ação mudou muito com relação a visão deles, eles passaram a ter uma ideia que a gente visitou todos fornecedores e entendeu profundamente como eles funcionavam. Então, a gente quando ia visitar um fornecedor, tinha também soluções pra eles porque a gente conhecia todos, e os erros que eles estavam cometendo e a gente passou a ajudar na melhoria deles sem fornecer nomes.”

Entrevistado 1: “[...] e foi isso que deu um relacionamento muito bom de confiabilidade entre eles e a ação, então a partir do terceiro e quarto ano, essas negociações passaram a ser muito mais tranquilas.”

Após a aproximação com os fornecedores estar bem avançada, o que durou um período de cerca de 2 anos, em 2004 a diretoria passou a focar menos esforços na negociação com os fornecedores, que já estava relativamente bem desenvolvida, e passou a se concentrar na criação de produtos de marca própria, que foi uma forma que a rede encontrou para poder comercializar produtos que passaram a ter sua manipulação proibida e que as farmácias, individualmente, não teriam condições de desenvolver devido, principalmente, ao alto custo de desenvolvimento e a necessidade da realização de certificações perante a ANVISA.

Entrevistado 2: “Então nós nos juntamos para que por exemplo assim: hoje nós temos vários produtos de marca própria que são vendidos somente nas farmácias da rede e que uma farmácia de manipulação não teria condições de desenvolver sozinha, mesmo uma farmácia bem grande.”

Entrevistado 4: “Por exemplo, as farmácias de manipulação não podem manipular filtro solar, e a marca própria permite que eles ofereçam o produto em suas farmácias.”

Entrevistado 2: “Eu acho que a coisa mais importante da rede é o produto marca própria. [...] que a rede desenvolve e que não poderia fazer na farmácia.”

Os primeiros produtos da marca própria foram lançados no ano de 2004 e foram uma linha de protetores, o que exigiu um grande esforço dos associados e um alto investimento por parte da rede. A rede fez todo o desenvolvimento do produto, além de todo o processo de testes e certificação perante os órgãos regulamentadores. Estes produtos passaram então a ser

fabricados por pequenas indústrias farmacêuticas localizadas, principalmente, na região da Grande Porto Alegre e vendidos diretamente, e somente, aos associados da rede Ação Magistral. Todos os produtos da marca própria continuam até hoje sendo comercializados exclusivamente pelos associados e sua venda é controlada pela rede.

Entrevistado 3: “Todos os pedidos de compra dos produtos da marca própria passam pela rede para termos controle do que está sendo vendido, mas as compras são realizadas diretamente por cada associado para evitar a dupla tributação.”

A título de ilustração, a Figura 11 mostra alguns exemplos dos produtos da marca própria desenvolvidos pela rede e comercializados por seus associados.



Figura 11 - Alguns exemplos de produto da marca própria
Fonte: Ação Magistral, 2014

Foi logo após este período de estruturação inicial que a rede recebeu o convite para fazer parte do Programa Redes de Cooperação do governo do Estado do Rio Grande do Sul. A participação no programa auxiliou a rede, principalmente, na elaboração de seu planejamento estratégico.

Entrevistado 1: “[...] e a gente fez a adesão nós começamos a utilizar as vantagens que o programa trazia no sentido de planejamento estratégico, estruturação, a gente conviveu bem, até que o programa parou.”

Entrevistado 1: “A partir do momento em que nós começamos a fazer parte do programa... nós começamos a revigorar nosso planejamento estratégico, ele seguia o mesmo modelo desde a fundação, e aí nós mudamos pra um outro modelo.”

Com o intuito de aproximar os associados da rede, neste mesmo período, foi realizado o primeiro encontro de associados da rede Ação Magistral, que reúne tanto os associados quanto suas famílias e tem por finalidade aumentar os vínculos e a afinidade dentro da rede. Eles são realizados ao longo de um final de semana em um hotel, onde todos ficam hospedados juntos e são realizadas diversas atividades de integração entre os associados, além de palestras técnicas, seminários e oficinas. Desta forma, estes eventos trabalham ao mesmo tempo os aspectos técnicos ligados aos medicamentos, aos processos de fabricação, além de capacitação em gestão e relacionamento entre os associados.

Entrevistado 4: “Os encontros da rede são maravilhosos e aproximam muito os associados. Durante estes encontros, todos conversam, trocam ideias, conhecem os familiares dos outros. Isto gera um sentimento de que a rede é uma grande família.”

Entrevistado 4: “Nas assembleias ordinárias, não existem restrições quanto à levar familiares. Em muitas delas os associados levam filhos, irmãos, pais... Isto em determinados momentos acaba atrapalhando um pouco o andamento da assembleia. Mas o reforço no sentimento de família e de confiança dentro da rede compensa isto.”

Durante o ano de 2005, a ANVISA propôs a publicação da Consulta Popular 31 (CP31). Esta publicação teve por objetivo regulamentar uma série de aspectos principalmente relacionados às farmácias de manipulação, entre os quais estavam a regulamentação das permissões e proibições das farmácias de manipulação, a regulamentação da qualidade dos medicamentos, entre outras. No entanto, em sua proposta original esta regulamentação acabava limitando as farmácias de manipulação até um ponto em que seus gestores acreditavam que seria inviável continuar com a existência das farmácias. Antecipando-se à publicação da CP31, ocorreu uma forte mobilização entre os órgãos de classe, profissionais da área e também a Ação Magistral. Neste momento, a Ação Magistral buscou o apoio principalmente de políticos Sul Riograndenses, como senadores e deputados, além do Governo do Estado. Através desta mobilização a ANVISA modificou o texto da CP31 ao ponto que ela continuaria regulamentando o setor, porém sem inviabilizar o negócio. Esta foi a única vez que a Ação Magistral teve um envolvimento político em sua história.

Após estes acontecimentos, a diretoria da rede se focou bastante na capacitação dos seus associados e as ações se voltaram principalmente à realização de cursos e de treinamentos.

Entrevistado 1: “na terceira gestão [...] foi trabalhado mais aspecto da capacitação, se trouxe bastante profissionais pra conversar conosco lá do centro do país, se fez vários treinamentos na PUC [...] ela está caracterizada bem por esse processo da negociação por, desculpa, do treinamento da capacitação que era uma área que tinha ficado meio que a margem nas primeiras gestões. Porque tinha que fazer a estruturação, tinha que trazer um resultado imediato para o sócio ver que estava valendo a pena.”

Já no ano de 2007, foi lançada a primeira edição da revista chamada de “Inform.Ação Magistral” (INFORM.AÇÃO, 2007). O lançamento da revista teve como principal objetivo realizar uma maior aproximação entre a rede e os médicos, que são quem prescrevem os medicamentos e indicam as farmácias de manipulação. Esta revista é de cunho científico, possui apenas artigos científicos relacionados principalmente a assuntos de interesse da rede e de seus associados. A revista é editada trimestralmente e seu conteúdo é gerado por uma empresa terceirizada que disponibiliza uma série de artigos científicos, que

são selecionados pela diretoria. Elas são distribuídas gratuitamente à comunidade médica durante visitas realizadas por representantes das farmácias.

Entrevistado 1: “[...] a revista Inform.Ação Magistral, que é uma revista para a área médica com trabalhos, bem específicos. Ela é para médico, é uma revista que não tem propaganda nem nada, uma revista científica. A gente fazia com relação a produtos que a gente interesse que ele manipulasse. Mas não comercial, se trabalha com referência bibliográfica... temas de cunho científico mesmo.”

Foi então que surgiu um período que tinha por objetivo a ampliação da linha de produtos, que contava então com apenas dois produtos - dois foto-protetores. Durante a quarta gestão da diretoria (2008/2009) a linha marca própria passou a contar com mais de 20 produtos em 3 novas linhas: dermo-cosméticos, suplementos e uma linha de aromatizantes e sabonetes.

Os encontros de associados continuaram sendo realizados anualmente e na edição de 2009 foram convidados alguns fornecedores para participar do evento junto com os associados. A participação dos fornecedores tinha como objetivo aproximar os associados dos fornecedores. Essa participação foi aprovada tanto pelos associados quanto pelos fornecedores.

Entrevistado 4: “Em 2009 convidamos alguns fornecedores para participarem do encontro dos associados. Estes fornecedores já vinham pedindo há um bom tempo para participar dos eventos. Colocamos algumas mesas para eles junto com as mesas do *coffee-break* e nos intervalos os associados conversavam, trocavam informações e se conheciam. Isto deu tão certo, os associados e os fornecedores gostaram tanto que naquele momento foi decidido que no ano seguinte seria feito algo maior, com mais fornecedores e mais organizado.”

A participação dos fornecedores no evento foi muito bem recebida, tanto pelos fornecedores quanto pelos associados. Então no ano de 2010, junto com o encontro dos associados da rede, surge o primeiro Espaço de Negócios da rede Ação Magistral. O espaço de negócios continuava com o mesmo objetivo de aproximar os fornecedores dos associados da rede, para que eles pudessem conhecer os produtos fornecidos, novas tecnologias e princípios ativos. O Espaço de Negócios se transformou em uma feira de negócios, onde cada fornecedor possui um estande. Além disto, os fornecedores participam de todos os eventos de integração oferecidos aos associados da rede no intuito de ter, além de uma aproximação do ponto de vista profissional, uma aproximação pessoal com o objetivo de aumentar a confiança entre fornecedores e associados.

A partir daí, se começou a trabalhar também com o objetivo de realizar uma aproximação entre as farmácias e os clientes. Para atingir este objetivo, a proposta da rede foi a criação de uma revista de informação para seus clientes. Foi então que no ano de 2011

ocorreu o lançamento da revista Saúde em Ação, que busca mostrar alguns medicamentos ou produtos de interesse da rede para os clientes, através de uma linguagem mais direta, mostrando os principais resultados e benefícios do uso destes medicamentos (SAÚDE EM AÇÃO, 2011a).

A segunda edição da Política Nacional de Resíduos Sólidos foi publicada em 2012 e impôs uma política muito mais rigorosa de descarte de resíduos. Ela instituiu a obrigatoriedade de cadastramento das pessoas jurídicas que operam com resíduos considerados perigosos, sendo as farmácias de manipulação enquadradas neste critério. Além disto, os responsáveis técnicos por estas pessoas jurídicas devem, a partir desta data, comprovar a capacidade técnica e econômica, além de condições para prover o gerenciamento destes resíduos considerados perigosos (PNRS, 2012). Estas exigências fizeram com que fosse ainda mais importante evitar o descarte de matérias-primas impróprias para a utilização, principalmente, por expiração do prazo de validade. Isto porque, a partir deste momento, além do custo de aquisição desta matéria-prima, passa a existir um custo elevado para o descarte correto destes resíduos.

Foi também neste período que a rede Ação Magistral implementou um programa chamado de Medicamento Essencial, ele tem o objetivo de realizar um aprimoramento contínuo tanto dos produtos oferecidos pelos associados quanto dos processos por eles executados. O funcionamento deste programa se dá da seguinte forma: uma vez por ano são escolhidos pela diretoria da rede dois medicamentos distintos e as farmácias pertencentes à Ação Magistral manipulam estes dois medicamentos e os enviam para a diretoria, esta por sua vez envia todas as amostras à um laboratório para a realização de uma série de testes nos produtos manipulados. Se a farmácia que enviou as amostras atingir certo nível de qualidade no produto manipulado, ela recebe um selo de qualidade do programa Medicamento Essencial. Se, no entanto, as amostras enviadas pela farmácia não atingirem este nível de qualidade exigido, esta farmácia passa por uma espécie de auditoria no intuito de aprimorar o processo, para que o produto tenha a qualidade desejada. Após a auditoria a farmácia faz as adequações que porventura sejam necessárias e envia novamente as amostras para o laboratório, estando dentro do esperado a farmácia ganha o selo do programa. Até o presente momento a participação neste programa é opcional, porém a ideia é que ela se torne obrigatória dentro dos próximos anos.

Por fim, podemos destacar a implementação, no ano de 2014, de um sistema central de gestão da rede Ação Magistral. Este sistema tem por objetivo principal fazer um controle da compra de insumos de cada farmácia pertencente à rede, no intuito de cobrar uma

comissão por todas as compras de insumos realizadas por intermédio da rede, através das negociações conjuntas conduzidas pela Ação. Além deste controle sobre as compras, este *software* possibilita uma comunicação ágil entre os participantes da rede através de fóruns que podem ser acessados em uma plataforma *web* deste *software*.

Este foi o último evento destacado que tem potencial de afetar os resultados da rede. Após a construção desta narrativa da trajetória histórica da rede ação magistral, foi possível construir uma cadeia de eventos que serviu como apoio para a próxima fase de coleta e análise de dados. Esta cadeia de eventos pode ser visualizada na Figura 12.

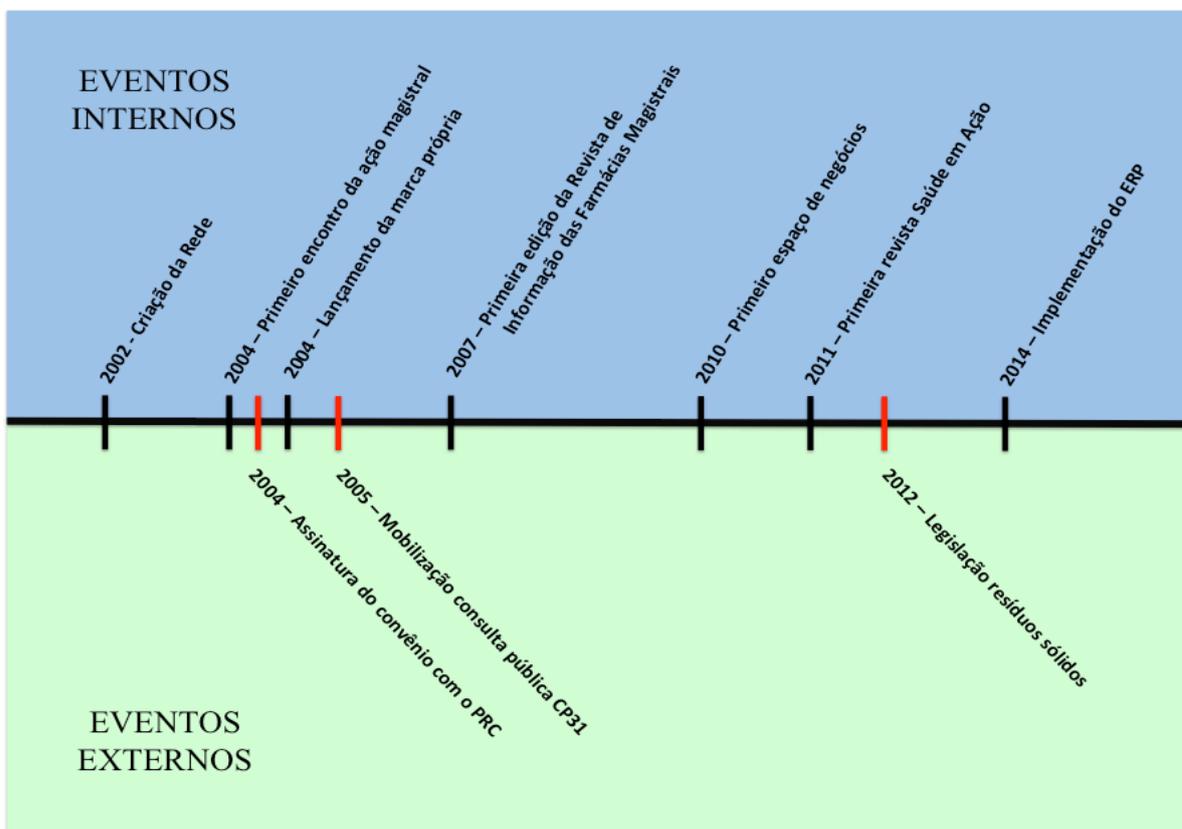


Figura 12 - Trajetória dos principais eventos encontrados na fase 1

Fonte: Elaborado pelo autor

A construção desta narrativa histórica, em conjunto com a cadeia de eventos levantada a partir dessa primeira etapa de análise, servirão como contextualização do cenário encontrado no caso em estudo. Esta contextualização é importante em estudos histórico-longitudinais pois ela auxilia na interpretação e compreensão da dinâmica do caso, além de auxiliar o encontro de possíveis relacionamentos entre fatores, eventos e resultados proporcionados pela rede de cooperação. Foram justamente os resultados encontrados nesta

fase da análise que serviram como base para a realização da próxima etapa de análise. Os resultados encontrados na segunda etapa de análise são descritos na seção a seguir.

4.3 ANÁLISE FASE 2 – ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS EVENTOS NOS RESULTADOS PROPORCIONADOS PELA REDE

A seção a seguir mostra a análise realizada durante a fase 2 do presente estudo. Esta fase foi realizada após a identificação dos principais eventos da rede por meio da análise realizada na fase 1. Esta fase tem o intuito de analisar os eventos identificados na fase anterior se relacionam com resultados que são teoricamente proporcionados pela rede (OLAVE; AMATO NETO, 2001; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a, 2008b, 2010) e como ocorreu a dinâmica da rede, além de buscar compreender como os fatores internos e externos influenciaram na trajetória da rede.

A presente seção busca realizar uma análise em ordem cronológica de eventos e seus impactos. Desta maneira, ela se inicia pela análise do cenário anterior à criação da rede em estudo, com foco maior no relacionamento existente entre as empresas antes da fundação da rede. Estas relações antecedentes podem ter sido determinantes para a formação da rede e podem até mesmo ter determinado o seu funcionamento e características ao longo de sua existência (GRANOVETTER, 1995). As entrevistas mostraram que já existia um relacionamento entre os participantes antes do momento da criação da rede e, conforme a percepção dos entrevistados, este relacionamento pré-existente foi importante para a rede, colaborando principalmente para o surgimento de um sentimento de confiança entre os participantes, pois estes já tinham uma visão de que as outras farmácias não eram somente concorrentes. Elas eram vistas também como possíveis fontes de apoio e ajuda mútua.

Entrevistado 5: “E eu acho que a ação ela tem uma coisa muito diferente em relação às outras redes né. E primeiro que ela nasceu de pessoas que já se conheciam. Então já existia uma... um conhecimento, uma relação de confiança.”

Entrevistado 6: “Provavelmente as pessoas que tu estás entrevistando já se conheciam antes de formar a Ação. Quer seja por associações espontâneas. Foram acontecendo, farmácias que já se conheciam, que compravam coisas junto né. Aquela questão de tu não ver o teu concorrente. Tu vê o teu concorrente como teu concorrente, mas também como um apoio pra ti, como importante. Então esta questão que a gente tem hoje em dia da compra de matéria-prima, isto informalmente já acontecia antes entre algumas farmácias. O que a ação fez foi formalizar isto de uma maneira mais profissional.”

Entrevistado 10: “Existia algum relacionamento, é. Eu acho que ainda compras conjuntas não, mas existia uma vontade comum digamos, um idealismo.”

Este relacionamento pré-existente foi determinante para a criação da rede, pois os envolvidos foram percebendo que o relacionamento entre as farmácias era vantajoso e que, além de concorrentes, elas poderiam estabelecer parcerias importantes para a continuidade de cada uma delas. Também foi possível perceber que este relacionamento não influencia somente o momento de criação da rede, mas também impacta a rede durante toda a sua existência, o que corrobora a literatura, que diz que este relacionamento também pode levar à existência de um maior consenso dentro da rede (LIMA *et al*, 2008).

Entrevistado 10: “Porque 80% do pessoal da Ação é formado na UFRGS, na Faculdade de Farmácia, então eu acho que existia um ideal comum de fazer uma farmácia ética, idônea, rentável, com crescimento sustentável. Eu acho que isso tudo era um objetivo comum, e em função disso que nasceu.”

Entrevistado 7: “Por ter mais confiança, o grupo mais...teve um grupo que se achou, se integrou.”

Entrevistado 7: “[...] grande parte do sucesso da ação é o grupo de pessoas que se formaram ali. Com características de ética, de comportamento.”

Entrevistado 6: “Teve, muitas negociações de conflitos, mas conflitos muito... de certa forma abrandados assim. Por uma relação de conhecimento mais antigo das pessoas. Mas existem, existe como toda e qualquer associação. Só que para tu ter uma ideia... Nunca houve duas chapas na ação magistral.”

No entanto, este relacionamento existente não foi o suficiente para a criação da rede. Conforme identificado na literatura, existem situações em que, apesar da relação ser benéfica para as empresas, o estabelecimento de uma rede pode ser difícil de ser alcançado, sendo importante, nestes casos, alguma forma de apoio, principalmente vinda de entidades ou órgãos públicos (GRANDORI; SODA, 1995). Foi exatamente isso que acabou acontecendo no caso em estudo; os participantes já se conheciam, já possuíam um certo grau de relacionamento e de confiança entre eles, mas mesmo assim não iniciaram a criação da rede por conta própria. Foi neste momento que o apoio externo foi determinante. Foi procurado o SEBRAE, que realizou um curso de sensibilização sobre redes de cooperação e sobre cooperativismo, que acabou sendo decisivo para a criação da rede Ação Magistral.

Entrevistado 7: “E daí que se pediu o apoio do SEBRAE, se havia alguma maneira de fazer esses concorrentes todos se unirem para poder fazer compras em conjunto, que era uma maneira de diminuir custos. Daí o SEBRAE teve que montar um processo de sensibilização das pessoas, que era muito mais vantagem se unir do que brigar pelos clientes.”

Entrevistado 7: “Qual é a grande vantagem do início da ação? Um monte de concorrente concordando em trabalhar junto. Foi uma quebra de paradigma enorme, né. Meu concorrente aqui do lado comigo e nós trabalhando juntos. E por isto eu dou parabéns ao instrutor do SEBRAE, ele foi magnífico nesse ponto, ele nos colocou na cabeça que nós não éramos concorrentes, que nós unidos faríamos muito mais, e ele tinha razão.”

Entrevistado 5: “Foi um curso que a gente fez. Foram dois ou três meses. Foi bem extenso. E daí foi o ápice onde a gente se uniu mesmo. A gente trocou muitas ideias, a gente trocou referencial... eu me lembro que aquela vez a gente teve muitas conversas legais... assim de a gente se unir, da gente fazer... as mesmas práticas. Foi muito importante para aquele grupo. Isto faz falta até hoje. isto. Que deveria ter cada... sei lá, a cada dois ou três anos a gente deveria refazer, porque isto foi muito bom.”

O apoio do SEBRAE através do curso também foi importante para a diminuição da existência de conflitos dentro da rede, isto porque em uma relação de cooperação, como uma rede, é importante que os participantes entendam os conceitos, características, vantagens e desvantagens de um relacionamento como este. Um fato que acaba acontecendo é que nem todas as ações do grupo irão beneficiar a todos os associados, o que fica evidente nas entrevistas.

Entrevistado 6: “Teve um momento que a gente começou a pensar em... a partir de dezembro colocar um outdoor na freeway. [...] apesar de a gente saber que grande caminho dos consumidores de filtro solares é a *freeway*, o pessoal de Camaquã e de pelotas não queriam. Porque as pessoas de pelotas não vão para cá. Elas vão para o cassino, então tinha que estar lá no Cassino. Apesar... o pessoal de Caxias vai para torres pela estrada do sol. Então tinha que ter um outdoor na estrada do sol. Mas apesar do pessoal da agência de publicidade mostrar por A+B. Que na proposta deles tinha que ser na saída do pedágio da *freeway*. Porque ali seria visto por mais pessoas. Não foi aprovado. Porque... a mulher de Camaquã disse que não aprovaria. E daí gerou uma polêmica ao ponto de que se tu não tens espírito associativista, acho que tu tens que sair da ação magistral. E a mulher saiu.”

Entrevistado 9: “Primeiro, tu entras numa associação buscando benefício próprio. Tu não és altruísta a ponto de buscar o benefício da associação. Mas tu tens que entender que é uma via de duas mãos. As vezes tu tens que ceder e te beneficiar um pouco menos para que outros possam se beneficiar um pouco mais para que todo mundo possa se beneficiar.”

Entrevistado 7: “Tem alguns participantes que encaram a ação como uma associação, tu só sugas, tu não pões.”

Estes aspectos devem ser bastante trabalhados na rede, para que seus participantes tenham a consciência de que se todos os associados entrarem somente como intuído de aproveitar os benefícios que a rede pode, teoricamente, oferecer, eles acabarão não se beneficiando muito. Os resultados oferecidos pela rede serão detalhados mais adiante no presente trabalho.

Outro fator importante, identificado na literatura, é o momento de entrada na rede (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000; LIMA *et al.*, 2008), isto porque, para as empresas podem existir riscos inerentes à sua entrada em uma rede de cooperação. Desta forma, a empresa deve analisar o que ela possui, como é sua estrutura, sua marca e outros aspectos relevantes no momento em que ela pretende entrar na rede, e comparar com o que a rede possui e o que ela poderá oferecer a sua empresa (LIMA *et al.*, 2008). Para isto é

importante que a empresa que pretende entrar em uma rede faça uma análise, procurando entender primeiro o que é uma rede de cooperação, quais são seus benefícios e quais são os riscos que a participação em uma rede pode oferecer à empresa participante. Se esta análise não for realizada, a empresa pode se prejudicar fazendo parte de uma rede; entretanto, sua saída da rede pode ser ainda mais prejudicial. Isto é válido, principalmente, quando a rede possui uma identidade visual e uma marca própria. No momento que a empresa entra na rede, ela acaba abdicando de sua marca e sua reputação construída ao longo de sua história. Nestes casos, se a entrada na rede acabar não sendo tão vantajosa quanto a empresa esperava, ou mesmo prejudicial à empresa, sua saída da rede pode ser ainda pior.

Entrevistado 6: “Perdeu tua marca, imagina, minha marca tem 25 anos. E isto ocorre com todas as farmácias da associação. Por isto que nunca houve esta identificação visual.”

Entrevistado 6: “E eu estou na rede voluntariamente. Eu posso sair a hora que eu quiser se eu achar que não vale a pena.”

Entrevistado 7: “Até porque já era um fim, pois a nossa tem 22 anos. A do Gilberto tem perto disso também. A maioria tem bastante anos, então ninguém quis abrir mão.”

No caso em estudo, não foi possível identificar uma análise muito criteriosa das empresas ao ingressarem na rede. Aparentemente as empresas decidem entrar na rede ouvindo o relato feito por empresas já participantes com respeito aos benefícios por ela proporcionados, aceitando sua indicação para fazer parte da rede. Talvez isto se deva ao fato de que os riscos de se fazer parte da rede sejam minimizados, em grande parte, devido a algumas particularidades da Ação Magistral. A primeira delas se deve ao fato de que a Ação Magistral não possui uma identidade visual unificada, nem tampouco uma marca que os participantes devam utilizar, permitindo desta forma que as empresas abandonem a rede no momento que assim desejarem sem ter o impacto de uma mudança de marca ou de identidade visual.

Entrevistado 6: “E a Ação tem umas coisas diferentes das outras redes. Primeiro, eu acho que tem dois pontos que diferenciam: Um é que houve a manutenção das marcas próprias. Porque no começo pelo trabalho do pessoal do grupo de redes do estado, esta era a tendência. Era fazer uma Redefarma, uma Redemac. Só que isto foi colocado como um imperativo, todas as pessoas saíam da Ação se tivessem que deixar de trabalhar com a sua marca para uma marca mais pronta.”

Entrevistado 6: “Se tu perguntar para qualquer sócio da ação: tu vais ter que optar, tu ficas com a possibilidade ganhos teoricamente maior, acabando com tua marca e deixando ela pequeninha, ou tu preferes ter riscos maiores e ficar com a tua marca. Todos vão responder que preferem ficar com sua marca.”

Entrevistado 7: “Então cada um quis manter a sua farmácia, a sua identidade, do jeito que estava, né. Não quis criar um padrão. Até o SEBRAE tentou, e o governo do estado tentou muito, criar um padrão de loja, e o pessoal não quis.”

A opção feita pelos participantes da rede Ação Magistral, em não adotar uma identidade única, diminuiu os riscos dos participantes ao fazer parte dela, porém acabou comprometendo alguns resultados que, teoricamente, poderiam ocorrer ao longo dos anos através da consolidação de uma marca única, mais forte, mais reconhecida no mercado e que pudesse ser trabalhada de forma conjunta pela rede, o que muitas vezes é considerado como um dos mais importantes resultados proporcionados pelas redes (WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006).

Entrevistado 6: “[...] pela empresa tu vê, nós aqui nós nem temos o selo da Ação Magistral, nada identifica para nenhum dos nossos consumidores finais que nós somos da ação magistral. E eu acho que não existe percepção nenhuma de que isto é uma vantagem. Nunca foi trabalhado na mídia isto. Então para o consumidor final isto não tem valor nenhum.”

Entrevistado 7: “A venda da loja daqui é totalmente diferente da loja do interior. Então tem alguns no grupo que tem dificuldade de vendas de alguns produtos.”

Entrevistado 6: “Mas isto colocou a Ação numa... dificultou o crescimento como rede. Porque não existe a identidade de rede. Isto não existe. Existe uma... uma noção que a gente faz parte de uma rede, mas a rede é menor do que meu negócio. Em termos de valor, entendeu?”

Os resultados encontrados no caso estudado sugerem a possibilidade da existência de um equilíbrio entre a adoção de uma marca da rede e a manutenção da marca de empresa. A adoção de uma solução que pudesse contemplar ambas as marcas poderia, não só diminuir os riscos para as empresas ao ingressar em uma rede, mas também permitir que as empresas usufríssem do reconhecimento de uma marca única.

Entrevistado 6: “Talvez também nunca tenha sido estudado o equilíbrio da marca própria e da marca ação. Marca própria eu não digo o produto. Marca individual de cada farmácia e peso em relação a isto do selo, desde um selo da Ação Magistral até um layout total da Ação Magistral.”

Outra particularidade da Ação Magistral, que difere de outras redes e que acaba diminuído o risco das empresas entrantes, é o fato das vendas dos produtos serem puxadas pelas empresas e não empurradas pela rede, o que elimina o risco da rede ter uma venda mínima obrigatória maior do que a capacidade de venda da empresa que pretende participar da rede. Isto porque apesar de as redes possuírem somente PMEs, estas empresas possuem realidades e portes distintos.

Entrevistado 6: “Se tu analisar o porte de todas as empresas, tu vais ver que tem muita empresa pequena. Tu vai pegar ali, 5 empresas grandes. Grandes dentro do

universo da Ação, mas pequenas no universo como empresa. Que tem um desempenho mais comercial, porque o resto é negócio pequeno.”

Entrevistado 7: “Essa é uma outra grande diferença, por exemplo, da rede Associadas, ela possui compra compulsória, eles te mandam o produto e tu te vira. É empurrado, e a ação não. A ação é puxado.”

Possivelmente, pelas características da Ação Magistral que diminuem os riscos de se entrar na rede e pelo fato de ser mais fácil sair dela, não foi importante para as empresas a realização de uma análise mais criteriosa, identificada na literatura como um passo importante (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000; LIMA *et al*, 2008). Não foram encontradas na literatura evidências da importância da análise do ponto de vista interno à rede, ou seja, por parte dos que já fazem parte dela. No entanto, no caso em estudo, foram encontradas evidências da importância desta análise interna e de possíveis impactos causados pela entrada de novas empresas na rede.

Para uma empresa fazer parte da rede Ação Magistral, ela deve passar por um processo de seleção iniciado pela indicação de uma farmácia por parte de um associado. Após esta indicação, é necessário que a farmácia que pretende entrar envie uma série de documentos para comprovar a regularidade da empresa perante diversos órgãos e que comprovem, principalmente, que ela está em dia com suas obrigações fiscais e regulamentações sanitárias. Após esta etapa de verificação da regularidade, é realizada uma visita à farmácia para avaliação, principalmente da qualidade, por parte da rede. Após a farmácia ser declarada apta a participar da rede, é realizada uma votação em assembleia para decidir se o sócio pode fazer parte ou não. Durante esta votação em assembleia, os associados presentes podem tirar dúvidas e fazer perguntas a respeito dos pretendentes.

Entrevistado 7: “O interesse não é de qualquer um entrar, é entrar gente boa, né. Não tá aberto assim pra qualquer um que quiser entrar. Isso é uma dificuldade do grupo tá, porque tem gente que, claro...pros diretores do grupo quanto mais gente mais força de negociação, aí pro grupo de trás SHHUM essa aí não. Então, é bem selecionado.”

Entrevistado 7: “O caráter das pessoas. É, ele é selecionado. Outra coisa assim, para entrar na ação tem que passar por uma auditoria também, uma auditoria de qualidade. Então se a farmácia não trabalha como a gente acha que deve trabalhar, ela não entra.”

Embora possa parecer paradoxal a rede barrar a entrada de novos associados já que, em teoria, um maior número de participantes concede à rede mais benefícios, o caso em estudo mostrou ser importante esta análise e escolha de novos entrantes, isto porque a confiança é apontada pela bibliografia como um aspecto muito importante e bastante difícil de ser trabalhado dentro da rede (GULATI, 1995; SYDOW; WINDERLER, 1998; LIMA *et al.*,

2008) e este processo de seleção possivelmente cooperou para um aumento do sentimento de confiança com o passar do tempo, o que pode ter favorecido principalmente o intercâmbio de conhecimento entre os participantes da rede.

Entrevistado 7: “Tu sabes que a pessoa é idônea, tu conheces, tu sabe que a pessoa estuda. Existe um caso assim, típico né, ah essa aí não, ela faz falcatrua, né? Então sempre alguém dá um “pitaco”. Por isso que sempre vai pra votação, que se alguém souber alguma coisa contra aquela empresa, ou contra o dono da empresa ela já não entra.”

Entrevistado 6: “Ah, mas esta farmácia é da ação. Se ela está dentro da ação, ela passou por uma série de critérios para permanecer neste grupo. Que seria como o seletor grupo da Ação Magistral.”

Entrevistado 7: “Grande parte do sucesso da ação é o grupo de pessoas que se formaram ali. Com características de ética, de comportamento. E assim, se a gente conhece alguém que queira entrar no grupo, a gente indica.”

Aparentemente, suas escolhas em relação a novos entrantes para a rede se mostraram acertadas, porque um grupo de farmácias de manipulação que tiveram sua entrada na Ação Magistral barrada formaram uma outra rede semelhante, que, no entanto, acabou não sobrevivendo com o passar dos anos.

Entrevistado 6: “O porque do sucesso... porque ela tentou ser copiada várias vezes. Inclusive aqui em Porto Alegre com uma cópia descaradamente igual à ação magistral. Que foi com os que não puderam entrar na rede. Os que receberam um não. Iriam fazer uma outra que iria acabar com a Ação.”

Entrevistado 7: “Não consegui entrar na ação e que formou um outro grupo, da mesma ideia. Mas se houve falar muito pouco, não sei se ainda existe, não sei se sobreviveu. Segundo o comentário maldoso do lado de cá, as cobras não iam durar muito tempo.”

Ao serem aceitos na Ação Magistral, os novos associados passam a usufruir dos mesmos benefícios que os antigos associados usufruem. Pôde-se perceber que a rede Ação Magistral foi criada inicialmente com um único objetivo, que era o aumento de escala através das compras coletivas. Este ganho está fortemente relacionado com o primeiro evento identificado que foi a criação da rede. Este foi talvez o único ganho vislumbrado pelos associados no momento da criação da rede.

Entrevistado 7: “A ação foi criada com o intuito de comprar mais barato. [...] no começo era só comprar mais barato. Se associar para comprar em quantidade e receber desconto. Esse era o início.”

Entrevistado 5: “Da compra conjunta, começou tudo pela compra conjunta. Da gente ter um preço menor de compra, das matérias-primas. De a gente se unir para comprar algum objetivo ou fazer compras conjuntas para baixar valor mesmo. Teoricamente.”

Entrevistado 9: “Eu acho que inicialmente foi a aquisição... de comprar matéria-prima com preço melhor assim né... de fazer uma negociação em grande quantidade para conseguir um valor melhor daquela matéria prima.”

Este talvez seja o ganho, proporcionado pela rede, mais fácil de ser percebido por seus associados, além de ser um dos que proporcionam o retorno mais rápido. Alguns pesquisadores colocam este como sendo um dos mais importantes resultados proporcionados pelas redes e é alcançado, principalmente, através da realização de cotações, negociações e compras conjuntas para todos os participantes da rede (WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2010). Este ganho necessita um baixo envolvimento dos gestores e acaba não exigindo muito do seu tempo, fazendo com que seja um ganho relativamente fácil de ser alcançado pela rede. A compra conjunta oferece um retorno rápido para as empresas, pois no momento em que a rede começa a operar ela já pode começar a realizar negociações conjuntas, beneficiando assim as empresas em um curto espaço de tempo. Este objetivo estava claro para todos os participantes, e todos os entrevistados concordaram que este era o objetivo principal da rede no momento de sua criação. Desta forma, foi possível verificar um alinhamento de objetivos entre os associados da rede neste momento inicial. O alinhamento de objetivos é apontado pela literatura como fator chave de sucesso para prosperidade das redes de cooperação de PMEs (WEGNER; MISOCKSKY, 2010; LIMA *et. al.* 2008).

No entanto, com o passar do tempo, os associados foram percebendo que este poderia não ser o ganho mais importante proporcionado pela rede e que na verdade ela poderia proporcionar outros resultados além da compra coletiva:

Entrevistado 7: “Outra coisa que nós notávamos, a gente conseguia comprar mais barato, daí chegava no fim do mês eles faziam promoções mais barato do que era, então diluiu um pouco essa história de comprar mais barato.”

Entrevistado 9: “Foram se percebendo outras vantagens e outros benefícios que a gente poderia ter através da rede.”

O próximo ganho que começou a ser percebido e trabalhado pela rede foi a possibilidade da rede proporcionar aprendizado coletivo para seus participantes. Com o passar do tempo, os participantes começaram a ter um relacionamento mais estreito e a trocar informações. Neste momento, os associados começaram a perceber a importância desta troca de informações e o aprendizado que ela trazia para eles.

Entrevistado 7: “E começou a ação na ideia de se associar para comprar mais barato, tá. Com o passar do tempo a gente viu que isso não era o mais importante da ação, o mais importante passou a ser a troca de informação entre as pessoas, a ajuda mútua - então os concorrentes começaram a se ajudar, naturalmente a compra é mais barata,

mas com o tempo os fornecedores começaram a fazer a mesma proposta de compra mais barata para os outros. Para as outras farmácias que não faziam parte da ação.”

Esta troca de informações entre os participantes, além de proporcionar um aprendizado conjunto, também serviu para eles perceberem que a rede poderia proporcionar, além do aprendizado coletivo através da troca de informações entre os participantes, a contratação de cursos, palestras, treinamentos e eventos. Este aprendizado teve reflexos, por exemplo, na gestão das farmácias.

Entrevistado 7: “A troca de informação é muito importante, o pessoal começou a colaborar muito um com o outro. O que tu fazes? Como tu fazes? Por que tu fizeste isso? E passou por um fato seguinte que é exatamente a ideia de crescer com cursos, fazer cursos, fazer eventos, e crescer com esses eventos.”

Entrevistado 5: “O modo de gestão. Gestão do teu negócio ficou muito mais profissional. Antes era tudo muito no "achometro", muito no "Oba-Oba". Hoje tu tens, ao menos eu tenho a minha Farmácia na mão. De números, de custos. Acho que isto é bem importante.”

Entrevistado 6: “Pela Ação Magistral já foram promovidos vários cursos, várias palestras, várias situações de aprendizado importante. Administrativo, estratégico, técnico.”

Entrevistado 7: “[...] aconteceu uma coisa interessante, assim, por participar e por colaborar com os outros, o pessoal foi se qualificando junto, entende?”

Este aprendizado coletivo proporcionado pela rede criou um cenário em que se tornou possível a inovação dentro da rede e que acabou culminando em um dos eventos identificados na análise, que foi o lançamento da marca própria. Tanto a troca de informações quanto a inovação são vistos como fundamentais para o desenvolvimento de diferenciais competitivos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008), e no caso em estudo se comprovou isto, pois a inovação através do lançamento da marca própria representou um grande diferencial competitivo para seus associados, já que estes produtos possuem uma alta margem de lucro e não estão sujeitos às ineficiências individuais de cada associado. O lançamento da marca própria exigiu grandes esforços e investimentos por parte da rede, já que era necessário além do desenvolvimento de produtos, a certificação destes produtos perante os órgãos reguladores. O desenvolvimento destes produtos seria inviável para as farmácias de forma individual. Para a rede poder proporcionar este ganho é necessário um envolvimento maior por parte dos gestores do que, por exemplo, o exigido pela compra coletiva.

Entrevistado 7: “Aí depois a ideia da marca própria, que eu acho hoje o grande mérito da ação, é ter a marca própria. Porque uma empresa pequena que nem a minha não consegue fazer o licenciamento, pegar uma indústria, comprar da indústria a quantidade mínima, né. Enquanto que o grupo consegue pagar o licenciamento e consegue comprar as quantidades mínimas que a indústria quer.”

Entrevistado 7: “Isso tem ajudado muito, essa colaboração entre nós pela marca própria. Por isso que eu te digo, o foco da rede hoje é a marca própria.”

Entrevistado 2: “[...] e coisas que não se pode fazer com farmácias de manipulação para competir com a indústria [...] eles têm muito dinheiro, são multinacionais, farmácia de manipulação não tem muito dinheiro. Então nós nos juntamos para que por exemplo assim: hoje nós temos vários produtos de marca própria que são vendidos somente nas farmácias da rede e que uma farmácia de manipulação não teria condições de desenvolver sozinha, mesmo uma farmácia bem grande. Porque são muitos testes com a ANVISA”

Além disto, o aprendizado coletivo parece não se restringir às fronteiras da rede, ele ultrapassa estas fronteiras e alcança também outras empresas além das associadas. Isto porque este ganho está fortemente associado com o relacionamento entre as empresas e a troca de informação entre elas. No caso em estudo, um evento foi muito marcante para o estreitamento do relacionamento entre os associados da rede e outras empresas que não fazem parte dela, mas que de alguma forma se relacionam com a rede. Este evento foi a criação do espaço de negócios. Como já comentado, o espaço de negócios é um evento anual com o formato de uma feira que tem como principal objetivo fazer uma aproximação entre os associados da rede e os fornecedores.

Entrevistado 1: “[...] fizemos essa auditoria em vários fornecedores, foi a partir dali que a ação mudou muito com relação a visão deles, eles passaram a ter uma ideia que a gente visitou todos fornecedores e entendeu profundamente como eles funcionavam. Então a gente quando ia visitar um fornecedor tinha também soluções pra eles porque a gente conhecia todos, e os erros que eles estavam cometendo, então a gente passou a ajudar na melhoria deles sem ter que fornecer nomes.”

Este aprendizado fora dos limites da rede não é abordado pela bibliografia. No entanto, como ele está fora dos limites da rede, seu estudo fica fora do escopo deste trabalho, mas mesmo assim ele pode eventualmente ser pesquisado em algum estudo científico futuro. Voltando ao aprendizado dentro dos limites da rede, além da inovação através do lançamento da marca própria já descrita, o cenário proporcionado pela troca de informações na rede também propiciou mais dois eventos relacionados à inovação. Estes eventos foram o lançamento de duas revistas, uma delas voltada aos médicos e a outra voltada ao consumidor em geral. A primeira revista permitiu uma maior aproximação com os médicos que indicam as farmácias da Ação Magistral, já a segunda revista tem como público alvo o consumidor final, aproximando, desta forma, as farmácias da Ação Magistral e seus clientes.

A partir deste período, a rede ação magistral já proporcionava os principais resultados, identificados na literatura, que uma rede é capaz de proporcionar (OLAVE; AMATO NETO, 2001; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a, 2008b, 2010). Os participantes da rede já tinham maturidade suficiente e a rede já estava estruturada ao ponto

de perceber que já oferecia estes ganhos e que poderia, a partir daí, entrar em uma fase de aprimoramento do que ela já oferecia.

Entrevistado 5: “A parte da expansão, do crescimento e da época que a gente está passando agora que é uma fase bem mais organizada. E que a gente está tendo uma visão mais de futuro de onde a gente quer ir né.”

Entrevistado 10: “[...] e ver isso como uma oportunidade de crescimento, não só em qualidade nos processos, mas também nas negociações. E pra poder suprir as farmácias com ferramentas e crescimento diante do mercado, eu vejo assim. Eu acho que de 2002 a 2010 foi assim um crescente, foram aderindo novas farmácias, mas eu acho que a consolidação veio nesse último período.”

Entrevistado 8: “[...] e das parcerias para a gente poder mudar esse nosso... reinventar nosso negócio, estamos num momento que precisamos reinventar a nossa atividade e para isso nós precisamos também que todo mundo compreenda isso, acho que estamos nessa fase de necessidade que as pessoas compreendam isso aí.”

Entrevistado 7: “Sim, a única coisa que eu diria é o seguinte ao meu entender eu só acho que deveria subir pra um outro patamar, tá na hora de dar um passo acima. Como foi feito, e principalmente esse acordo que tá sendo feito de qualificação do medicamento, né.”

Este aprimoramento almejado pela rede está fortemente ligado aos dois últimos eventos encontrados na trajetória levantada na primeira fase, sendo o primeiro o lançamento do programa de medicamento essencial - que visa melhorar de forma contínua tanto o produto quanto os processos das farmácias participantes da rede. Já o segundo é a implementação do ERP (*Enterprise Resource Planning* – Sistema Integrado de Gestão Empresarial) da rede - que visa mensurar diversos aspectos relacionados à rede, além de proporcionar uma fonte de renda adicional para que ela possa continuar investindo em melhorias para seus associados, já que conforme a rede vai evoluindo os recursos financeiros necessários, para seguir aprimorando o que já possui ou implementar novos processos ou oferecer novos produtos são cada vez maiores. Além disto, a evolução da rede acaba também exigindo cada vez mais esforço dos gestores da rede à medida que novos resultados são proporcionados pela rede de cooperação.

Entrevistado 7: “Ela só agencia negócios. E assim eu vejo, hoje o que ela vive...a ação hoje ela vive do pagamento da mensalidade dos associados, com um grupo pequeno de administração. E como é que eu vejo a ação, bem pelo contrário, ela fazendo dinheiro, ela sendo uma empresa que faz dinheiro. Aí talvez os associados não precisassem nem pagar. Conforme a lucratividade dessa empresa, mas pra isso tem que investir, né.”

Entrevistado 5: “E que desonere um pouco do nosso trabalho, que a gente está ali na diretoria um papel meio donativo assim né. Então assim, cada um tem as suas farmácias e isto cada dia está ficando pior, cada dia tu te envolve mais e cada dia tu tens menos tempo para te doar.”

Com base na segunda etapa da análise foi possível construir uma trajetória da rede incluindo, além dos eventos levantados na primeira fase da análise, fases pelas quais a rede passou e também os resultados associados a cada uma destas fases como mostra a Figura 13.

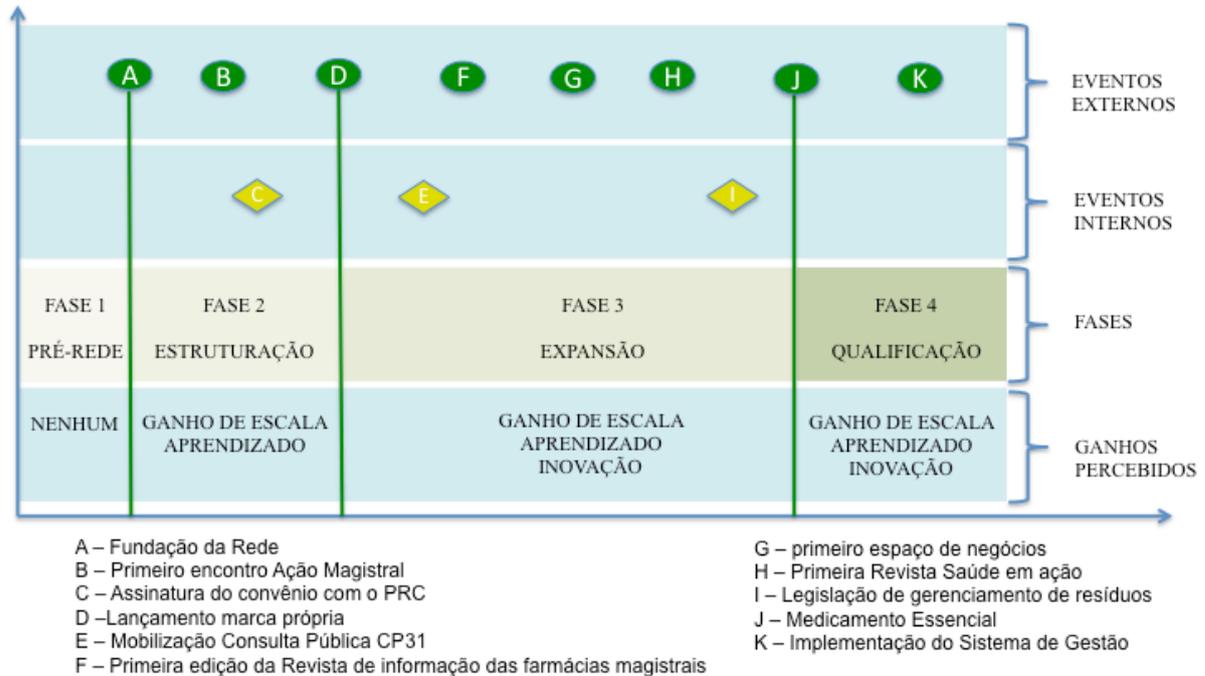


Figura 13 - Trajetória da rede
Fonte: Elaborado pelo autor

Através da análise foi possível identificar 4 fases distintas para o caso em estudo, sendo a primeira delas uma fase pré-rede que consiste no período anterior à criação da rede. Neste momento os fatores que mais influenciaram foram todos externos, entre eles pode-se destacar o apoio externo que foi crucial para a criação da rede, pois segundo os entrevistados, embora eles se conhecessem há bastante tempo, eles ainda se enxergavam muito como concorrentes, somente alguns deles tinham esta visão de que eles poderiam atuar de forma conjunta. Este fenômeno foi identificado na literatura, a qual aponta como crucial o apoio principalmente de entidades ligadas ao governo para que o estabelecimento da rede. Além do apoio externo, outro fator que foi bastante importante neste período foram as relações antecedentes. Os entrevistados foram unânimes em dizer que o fato de a maioria das pessoas que estavam iniciando o processo de criação já se conhecerem há bastante tempo foi fundamental porque segundo eles, a existência de uma confiança prévia facilitou muito este processo. Esta etapa é caracterizada por um único evento que é o de criação da rede, este evento teve uma forte influência nos seguintes resultados: ganho de escala e aprendizado.

Após a etapa de criação da rede, inicia-se uma fase de estruturação da rede que foi um período em que a rede esteve mais voltada para a estruturação e criação de todo o necessário para seu funcionamento. Nesta etapa, os principais fatores que influenciaram os resultados foram principalmente os objetivos comuns pois a rede estava se iniciando e foi muito importante ter um alinhamento de objetivos dos participantes para que a rede pudesse ser estruturada de forma a atender a estes objetivos. Nesta etapa outro fator de influência importante foi o mecanismo de tomadas de decisão, ele permitiu que surgisse um consenso entre os participantes, mantendo eles unidos. Estes fatores influenciaram os eventos de criação do primeiro encontro da ação e lançamento da marca própria. O lançamento da marca própria teve uma forte influência de um evento externo que foi a consulta pública para a consulta pública CP31 que modificou a regulamentação das farmácias magistrais. Embora o evento externo ocorra depois, a rede se antecipou e criou a marca própria, que inicialmente eram alguns produtos que não poderiam mais ser manipulados após a mudança da regulamentação. Estes eventos por sua vez influenciaram fortemente seguintes resultados percebidos pelos associados: ganho de escala, aprendizado e inovação.

Este período de estruturação acaba com o evento de lançamento da marca própria, momento em que inicia-se uma fase de expansão da rede. Nesta etapa os principais fatores que influenciaram os resultados percebidos pelos associados foram a resolução de conflitos, aprendizado e novamente a confiança que acaba tendo forte influência em todas as fases da vida da. Estes fatores acabaram desencadeando principalmente os eventos de criação do primeiro espaço de negócios e os lançamentos das revistas. Estes eventos permitiram a expansão, reconhecimento da rede e a aproximação dos fornecedores e médicos, favorecendo desta forma a troca de informações, o aprendizado e a inovação.

Este período de expansão acaba com o lançamento do programa de medicamento essencial, iniciando neste momento uma nova fase da rede que é caracterizada pela qualificação de tudo que a rede já possuía ou oferecia para seus associados. Nesta etapa, os fatores de influência que mais impactaram foram até o momento da realização do presente estudo foram a comunicação, a avaliação de desempenho e confiança. Estes fatores influenciaram principalmente a criação do programa de medicamento essencial e implementação do sistema ERP. Estes eventos por sua vez influenciaram principalmente o ganho de escala, aprendizado e a inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresenta as considerações finais deste estudo científico e está dividido em três seções. A primeira contém as conclusões do estudo, já a segunda trata das limitações desta pesquisa, enquanto a terceira seção traz sugestões de estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

A realização de uma pesquisa longitudinal em uma rede de cooperação entre pequenas e médias empresas se mostrou uma tarefa bastante árdua e trabalhosa como já se havia identificado na literatura. O levantamento da trajetória em uma primeira etapa para a posterior análise de sua dinâmica foi bastante importante, pois desta forma permitiu que o pesquisador se ambientasse no caso e conduzisse de uma maneira mais apropriada a segunda fase de análise, que foi a compreensão da dinâmica da rede.

Através deste estudo foi possível concluir que os resultados proporcionados pela rede de cooperação evoluem com o passar do tempo dentro da rede começando com ganhos mais fáceis de serem alcançados e que proporcionam resultados mais imediatos para as empresas e migrando com o passar do tempo para ganhos mais difíceis de ser alcançados e com resultados mais a longo prazo. Sendo assim um estudo transversal poderá obter resultados bastante distintos, dependendo do momento que se apresenta a rede durante a realização do estudo, além de representar um desafio no momento de comparar redes em estágios de vida distintos. Desta forma estudos longitudinais se mostram uma ferramenta interessante, que permite uma melhor compreensão de como é a dinâmica da trajetória da rede. Os resultados também são influenciados pelas ações da diretoria e pela percepção dos associados da rede. Isto é de certa forma óbvio, pois sem a liderança de uma diretoria e sem a percepção dos associados de que a rede pode proporcionar resultados para todas as empresas envolvidas, a rede nada mais é do que um grupo de empresas. Sendo assim, no momento em que os envolvidos percebem um ganho que a rede pode potencialmente proporcionar, existe uma tendência destes participantes começarem a trabalhar para que a rede possa efetivamente proporcionar este ganho.

Também foi possível perceber que, inicialmente, os foram no caso estudado mais relacionados à um retorno financeiro mais imediato aos participantes da rede de cooperação.

Desta forma, o primeiro e talvez o único ganho que os participantes percebem no momento em que estão criando a rede de cooperação foi o ganho de escala através das compras coletivas. Este ganho poderia ser um ganho mais básico e relacionado à sobrevivência das empresas; no entanto, à medida que a rede vai amadurecendo, e já proporciona este primeiro ganho aos associados, eles começam a perceber que a rede poderia oferecer outros ganhos e passam a trabalhar para que estes se tornem possíveis. Como no caso da rede em estudo que inicialmente tinha o intuito de proporcionar apenas ganho de escala e com o passar do tempo e com este ganho já sendo proporcionado, passou a proporcionar ganhos de aprendizado coletivo e que posteriormente começou a proporcionar ganhos relativos à inovação dentro da rede.

Desta forma, tanto os objetivos específicos quanto o já que o primeiro objetivo específico que era o de **Identificar os marcos históricos (principais eventos) da rede de cooperação analisada** foi atingido através da primeira etapa de análise e condensado na Figura 12; Já o segundo objetivo que era o de **Identificar a trajetória dos ganhos proporcionados pela rede de cooperação em análise** foi atendido através da realização da segunda etapa de análise e seu resultado é mostrado na Figura 13; Outro objetivo era o de **Identificar os fatores de influência internos e externos às redes de cooperação que afetam os resultados das empresas participantes**, este objetivo foi atingido através da realização da revisão de literatura e é apresentado na seção 2.1.3 do presente estudo e sintetizado no Quadro 1; Já o último objetivo específico que consistia em **relacionar os fatores de influência com os resultados alcançados ao longo do período estudado** foi atingido e é discutido na segunda etapa de análise e apresentado na seção 4.3. Ao atingir todos os objetivos específicos propostos, o objetivo geral que era analisar de que forma os fatores internos e externos influenciam a trajetória de uma rede de cooperação inserida no Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul foi naturalmente atingido.

Por fim, este estudo mostrou que estudos longitudinais baseados em eventos se mostram uma ferramenta bastante útil para buscar a compreensão de forma mais ampla da dinâmica das redes de cooperação interorganizacionais, abrindo caminho para possíveis estudos futuros que busquem a compreensão de forma mais aprofundada de fatores específicos desta dinâmica. Através dele foi possível perceber que as redes passam por diversos períodos com características distintas e que ao realizar estudos transversais pode-se ter uma ideia distorcida ou apenas parcial de seus mecanismos de funcionamento.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Mesmo tendo seguido com rigor os aspectos metodológicos de pesquisa propostos para este estudo, é sempre importante salientar as limitações deste estudo.

Em estudos de caso histórico-longitudinais baseados em eventos pode ser difícil destacar todos os possíveis aspectos dos eventos encontrados através da pesquisa, além de apresentá-los e analisá-los através de um ponto de vista limitado. Por se tratar de uma abordagem relativamente nova, ela ainda demanda estudos adicionais para amadurecer este tipo de assunto. Alia-se isto ao fato desta abordagem representar apenas a “ponta de um iceberg” e necessitar análises sob outras perspectivas para se ter uma compreensão mais completa do fenômeno.

Adicionalmente, é um tipo de estudo que demanda um grande esforço para sua realização e se mostra uma tarefa bastante complexa, necessitando desta forma de um longo período de tempo para sua realização, o que é uma dificuldade para um estudo em nível de mestrado.

Como última limitação do presente estudo, pode-se citar o fato de se tratar de um estudo de caso único. Sendo assim, a realidade do caso aqui retratada pode não ser passível de generalização para outras redes de cooperação interorganizacional.

5.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Estudos científicos devem ser realizados sempre de tal forma que sua contribuição permita que outros pesquisadores possam realizar futuros estudos, seja aprofundando o assunto, analisando sob outro ponto de vista ou validando os resultados encontrados em outros cenários. Pensando nisto, são propostas a seguir algumas ideias de estudos futuros tomando como base os resultados encontrados no presente estudo.

Durante a realização da presente pesquisa foram encontrados diversos estudos abordando os aspectos econômicos e financeiros presentes em uma rede de cooperação interorganizacional. No entanto, foram encontrados poucos estudos com uma abordagem mais sociológica do fenômeno. Estudos neste sentido podem se mostrar interessantes, já que apesar das redes serem relacionamentos interorganizacionais, o que acaba prevalecendo são os

relacionamentos interpessoais. Como exemplo de estudo neste sentido, pode-se citar o estudo dos fatores que impactam a cooperação entre as empresas participantes da rede.

Outra sugestão de estudo seria a validação em outros cenários da analogia feita em relação à evolução dos ganhos proporcionados pelas redes proposto no presente estudo. Também seria válido o aprofundamento do fenômeno estudado, através de um estudo mais focado em apenas um ou poucos aspectos abordados no presente estudo.

Igualmente válida é a realização de estudos que visem consolidação da metodologia aqui utilizada para a análise da dinâmica da rede, através de eventos existentes na trajetória desta rede.

As ideias aqui propostas são apenas um ponto de partida para futuros pesquisadores e as possibilidades de estudos futuros não se resumem a estas poucas sugestões, sendo possível desta maneira uma diversidade de estudos que podem ser conduzidos no intuito de uma melhor compreensão deste fenômeno tão importante para as pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS

- AABOEN, L.; DUBOIS, A.; LIND, F. Capturing processes in longitudinal multiple case studies. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 235–246, fev. 2012.
- AÇÃO MAGISTRAL Disponível em: <<http://www.acaomagistral.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2014.
- ARAUJO, L.; EASTON, G. Temporality in business networks: The role of narratives and management technologies. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 312–318, fev. 2012.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs : Teorizações e Evidências. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 203–227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 14, n. 3, p. 458 – 477, 2010.
- BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 267–294, mar. 2000.
- BLANKENBURG, D.; ERIKSON, K.; JOHANSON, J. Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 467–486, 1999.
- BONFILIO et al.. Farmácia Magistral: Sua Importância e Seu Perfil de Qualidade. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 34, n. 3, p. 653-664, 2010.
- BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991–1013, dez. 2003.
- BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. Estratégias Cooperativas : avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. v. 14, n. 49, p. 419–437, 2012.

BORTOLUZZI, S. C. et al. Vantagens de Aderir a uma Rede de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Análise da Literatura Nacional. **VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, v. Curitiba -, p. 1–16, 2012a.

BORTOLUZZI, S. C. et al. Indicadores de Desempenho Propostos em Pesquisas Nacionais e Internacionais para Avaliar Redes de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). **XXXVI Encontro da ANPAD**, v. Rio de Jan, p. 1–16, 2012b.

BUTLER, R. Time in organizations: its experience, explanations and effects. **Organization Studies**, v. 16, n. 6, p. 925, 1995.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95 – 97, 1991.

CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J. E. E.; FIOD NETO, M. Redes de Pequenas Empresas - As Vantagens Competitivas na Cadeia de Valor. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1–8, 1998.

CASTRO, M. DE; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados : Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 25–46, 2011.

CHECKLEY, M. et al. Firm Performance and the Evolution of Interfirm Networks: UK Venture Capital Syndication. v. 118, p. 107–118, 2014.

CHOU, H.-H.; ZOLKIEWSKI, J. Decoding network dynamics. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 247–258, fev. 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. Segunda ed. Artmed: Porto Alegre, 2007.

DIAS, J. DA L.; **O processo de formação, desenvolvimento e formação e renovação de competências organizacionais em uma empresa brasileira prestadora de serviços de TI**. Porto Alegre: PUCRS, 2011. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2011.

DIAS, J. DA L.; BECKER, G. V. Desvendando a “Black Box”: Utilização da Perspectiva Histórico-Longitudinal em Pesquisas na Administração. **XXXIV Encontro da ANPAD**, p. 1–13, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa. Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183–208, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

GUERCINI, S.; RUNFOLA, A. Relational paths in business network dynamics: Evidence from the fashion industry. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 807–815, jul. 2012.

GULATI, R. Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 4, p. 619–652, 1995.

GULATI, R. Alliances. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.

HALINEN, A.; MAINELA, T. Process research in business networks: a review of longitudinal research methods process recerach in business networks: a review of longitudinal research methods. **Annual IMP Conference, Atlanta**, 2013.

HEDAA, L.; TORNROOS, J. -A. Understanding Event-based Business Networks. **Time & Society**, v. 17, n. 2-3, p. 319–348, 1 set. 2008.

HOANG, H.; ANTONCIC, B. Network-based research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 2, p. 165–187, mar. 2003.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-firm Strategic Manufacturing Networks. **The Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368–403, 1997.

INFORM.AÇÃO. Revista Inform.Ação das Farmácias Magistrais, n. 1, 2007.

JACK, S. L. Approaches to studying networks: Implications and outcomes. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 1, p. 120–137, jan. 2010.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31–41, 1988.

KNOBEN, J.; OERLEMANS, L. A. G.; RUTTEN, R. P. J. H. Radical changes in inter-organizational network structures: The longitudinal gap. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 73, n. 4, p. 390–404, maio 2006.

LIMA, P. E. DA S. et al. Redes Interorganizacionais: Uma Análise das Razões de Saída das Empresas Parceiras. **XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, p. 1–16, 2008.

MADHAVAN, R.; KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Networks in Transition: How Industry events (Re)Shape Interfirm Relationships. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 439–459, 1998.

MÖLLER, K.; RAJALA, A. Rise of strategic nets — New modes of value creation. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 7, p. 895–908, out. 2007.

O'DONNELL, A. et al. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. **Management Decision**, v. 39, n. 9, p. 749–760, 2001.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: Uma Estratégia de Sobrevivência para as Pequenas e Médias Empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289 – 303, 2001.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 267 – 292, 1990.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479–516, 2007.

PNRS. Plano Nacional de Resíduos Sólidos, Governo Federal - Ministério do MEio Ambiente. 2012

SANTOS, J. L. S., KALSING, M., HANSEN, P. B., Redes de cooperação interorganizacional: uma análise sistemática da produção científica na Web of Science de 1981-2013, Anais do XVII Seminários em Administração-SEMEAD, 2014.

SESAMPE. Disponível em: <http://www.sesampe.rs.gov.br/redes_cooperacao.php#mapa>. Acesso em: 11 fev. 2014.

SHIPP, A. J.; EDWARDS, J. R.; LAMBERT, L. S. Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 110, n. 1, p. 1–22, set. 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Quarta ed. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2005.

SYDOW, J.; WINDERLER, A. Organizing and Evaluating Interfirm on Networks : Network Structurationist Perspective Processes and Effectiveness. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 265–284, 1998.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. DE. Seleção dos Objetivos Fundamentais de uma Rede de Cooperação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 239 – 250, 2004.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. DE. Redes de cooperação com foco em inovação : um estudo exploratório. **Gestão e Produção**, v. 17, n. 4, p. 747–760, 2010.

THORGREN, S.; WINCENT, J.; ÖRTQVIST, D. Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 26, n. 3, p. 148–166, set. 2009.

VENTURINI, J. C. et al. A competitividade como fator determinante para o sucesso de micro e pequenas empresas em alianças empresariais. **XI SIMPEP**, v. Bauru, SP, 2004.

VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas? **Ciências Sociais Unisinos**, v. 46, n. 1, p. 105–115, 10 maio 2010.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos Competitivos das Empresas em Redes de Cooperação. **Revista de Administração da USP - Elerônica**, 2008a.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 12, n. 4, p. 1043–1069, 2008b.

WAARDEN, F. VAN. Title: Emergence and development of business interest associations. an example from The Netherlands. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 521 – 561, 1992.

WEGNER, D.; ALIEVI, R.; BEGNIS, H. S. M. O Ciclo de Vida das Redes Empresariais : Uma avaliação do estágio de desenvolvimento. **XVI SEMEAD - Seminários em Administração**, 2013.

WEGNER, D.; MISOCSKY, M. C. Avaliação de Desempenho de Redes de Pequenas empresas: Contribuições da Abordagem da Produção de sentido. **Revista O & S**, v. 17, n. 53, p. 345–361, 2010.

WEGNER, D.; WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R. Redes de empresas no Rio Grande do Sul: Uma análise de resultados competitivos e de fatores de desenvolvimento. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 74 – 90, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

Compreender de que forma os resultados de PMEs inseridas em uma rede interorganizacional de cooperação são afetados por sua participação na rede ao longo do tempo.

Atividades necessárias:

- a) Elaborar referencial sobre redes interorganizacionais de PMEs.
- b) Elaborar referencial sobre metodologia histórico-longitudinal.
- d) Coletar dados sobre a rede
- e) Para cada uma das fases do projeto: definir e validar os instrumentos de coleta de dados; realizar as coletas de dados (entrevistas e análise documental).
- f) Na etapa final, documentar as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Marcar e realizar entrevistas:

- a) Explicar aos participantes o objetivo da pesquisa. Agendar as entrevistas e solicitar autorização para gravá-las.
- b) Aplicar o roteiro de entrevista e demais instrumentos de coleta de dados.
- c) Ao final de cada entrevista solicitar ao participante indicação de evidências documentais a coletar e de situações à observar.

Evidências documentais e observações a realizar:

- a) Coletar, catalogar e pré-selecionar as evidências documentais.
- b) Definir as situações a observar, agendar e realizar as observações.

Analisar os dados:

- a) Transcrever as gravações após as entrevistas.
- b) Selecionar documentos e dados de observação a analisar.
- c) Realizar análise de conteúdo dos documentos coletados utilizando um sistema de categorias derivado das análises e resultados obtidos em cada fase da pesquisa.
- d) Realizar triangulação de dados confrontando dados das entrevistas com dados obtidos na revisão bibliográfica e na análise documental.

INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

- a) Utilizar roteiro para realização das entrevistas de cada fase da pesquisa.
- b) Utilizar roteiro para realização das análises documentais.
- c) Catalogar os documentos analisados em uma relação de documentos analisados.

GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

- a) Revisar as referências bibliográficas e a metodologia. Buscar referências complementares se necessário.
- b) Redigir os resultados, conclusões e limitações do estudo.
- c) Revisar redação completa do trabalho.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tema da Pesquisa: ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE UMA REDE DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INSERIDA NO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL.

Pesquisador responsável: Marcos Kalsing – RG: 5081133281

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS – Mestrado em Administração e Negócios

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen **Co-orientadora:** Dra. Jane Lucia Santos

Telefone para contato: 51-84160051 **e-mail para contato:** marcos.kalsing@acad.pucrs.br

Prezado (a) Senhor(a): Você está sendo convidado a participar como informante de uma pesquisa científica de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar das atividades, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O pesquisador esclarecerá todas as suas dúvidas antes que você decida participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum ônus.

Objetivo do estudo: Analisar de que forma os fatores internos e externos influenciam na trajetória de uma rede de cooperação inserida no Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio grande do Sul.

Benefícios: Compreendendo como os fatores internos e externos à rede afetam sua trajetória ao longo dos anos, é possível focar esforços, investimentos e estruturar a rede de forma a extrair melhores resultados para as organizações participantes da rede. A rede terá acesso à este estudo científico na íntegra além de o pesquisador se colocar à disposição para a participar de uma reunião/palestra para expor de forma resumida os resultados da pesquisa.

Sigilo: As informações fornecidas por você serão tratadas como confidenciais. Os participantes da pesquisa não serão identificados em nenhum momento. Serão divulgados apenas o nome da rede e os resultados encontrados no referido estudo.

Da garantia de esclarecimento e acesso à informação: É garantido ao participante tomar conhecimento e obter informações, a qualquer tempo, dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados parciais e finais desta pesquisa. Para tanto, o pesquisador responsável poderá ser contatado a qualquer momento.

Eu _____ declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas e, por estar de acordo, assino o presente documento em duas vias de igual conteúdo e forma, ficando uma em minha posse.

Autorizo gravar entrevistas e outras atividades realizadas.

Não autorizo gravações de qualquer tipo.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2014.

Pesquisador Responsável

Participante da Pesquisa

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS FASE 1

Bloco de identificação do respondente

C1 – Qual é o seu cargo dentro da rede? Há quanto tempo você desempenha este cargo?

C2 – Descreva brevemente sua formação e experiência profissional.

C3 – Você participou do processo de fundação da rede?

Bloco de identificação dos eventos da trajetória da rede

C4 – Descreva sob seu ponto de vista quais foram os **fatos mais importantes** que marcaram a trajetória da rede. Acontecimentos, mudanças, pessoas que fizeram a rede ser o que é hoje.

C4 – Quais os fatores que influenciaram/afetaram estes acontecimentos.

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTAS FASE 2

Entrevista com os gestores da rede

Bloco de identificação do respondente

D1 – Qual é o seu cargo dentro da rede? Há quanto tempo você desempenha este cargo?

D2 – Descreva brevemente sua formação e experiência profissional.

D3 – Você participou do processo de fundação da rede?

Mostrar a figura da trajetória levantada até o momento.

Responda por gentileza às próximas perguntas procurando relacionar suas respostas com os principais acontecimentos evidenciados na trajetória da rede.

Bloco da trajetória da Rede

D4 – Você concorda com os principais eventos identificados? Gostaria de incluir, excluir ou alterar algum deles?

D5 – Você poderia citar os impactos de cada evento identificado? (resultados positivos ou negativos)

D6 - Quais os eventos destacados na trajetória da rede que mais impactaram a rede? Por que? De que forma isto ocorreu?

D7 – Você conseguiria dividir a trajetória apresentada em fases/períodos? (por exemplo, estruturação, capacitação, expansão...)

Bloco de caracterização de início da rede e relações antecedentes à rede

D8 - Descreva como foi o processo de criação da rede. Foi realizada análise ou estudo de viabilidade para a criação? O que motivou a sua criação? (motivadores/determinantes para a sua criação)

D9 - Quais eram os objetivos da rede no momento da criação? Eles se modificaram ao longo dos anos? Explique como ocorreu. Se existiram mudanças por que elas ocorreram?

D10 – Quais os ganhos que a rede pretendia oferecer aos associados no momento de sua criação? Ainda são os mesmo hoje?

D11 - Havia relacionamento entre as empresas participantes antes da criação da rede? Se sim, descreva como era o relacionamento entre elas. (relacionamentos formais, informais, conversas para troca de informações, compras conjuntas, cursos em parceria)

Bloco de Coordenação

D12 – Descreva como foi a evolução da estrutura da rede. (hierarquia, composição da diretoria, gestores)(se houverem modificações, perguntar o que mudou para a rede)

D13 - Descreva o processo de gestão da rede. Ele é assim desde a formação da rede? Se houverem modificações significativas, o que motivou estas mudanças? (principais atribuições dos gestores, forma com que a rede é gerida)

Bloco de tomada de decisões

D14 – Descreva como foram tomadas as principais decisões referentes à rede ao longo de sua existência. Todos os envolvidos participaram destas decisões?

Bloco de resolução de conflitos

D15 – Como foram resolvidos os conflitos que eventualmente tenham aparecido na rede? Por que se julgou que estes seriam os melhores meios de resolver os conflitos?

Bloco de aprendizado coletivo

D16 – A formação da rede proporcionou aprendizado e capacitação às empresas participantes? De que forma isto ocorreu? Quais foram os resultados proporcionados por este processo?

D17 - Você conseguiria associar este aprendizado à alguns eventos? (ou períodos)

Bloco de avaliação de desempenho

D18 – Existe alguma forma de medição de desempenho da rede? (por exemplo, qualidade, produtividade, econômico)

D19 – Houveram modificações na forma como ele é medido? Se houveram, por quê? Quais os impactos na rede?

Bloco de comunicação

D20 – Como foi feita a comunicação dos acontecimentos da rede ao longo de sua história? (Referente por exemplo a divulgação de resultados, decisões, objetivos...)

D21 - Por que se optou em fazer a comunicação desta maneira?

Bloco de interdependência

D22 – Você acredita que as empresas participantes dependem umas das outras? Por quê? Esta dependência é uniforme, ou você acredita que existam empresas que dependam mais do que outras? (esta dependência é relevante/crítico para a negócio das empresas)

Bloco de confiança

D23 – Você acredita que as empresas participates façam parte da rede no intuito de ajudarem-se mutuamente? Explique e exemplifique!

D24 – O que faz você acreditar que não existam comportamentos oportunistas na rede? Este sentimento se modificou com o passar dos anos?

Bloco de apoio externo

D25 – Ao longo dos anos, tem existido algum tipo de apoio externo? De que forma tem sido este apoio? (IES, governo, entidades de classe...)

D26 – Quais os benefícios que este apoio tem trazido para a rede?

D27 – Este a apoio tem sido fundamental para a rede? Por que?