

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL - PUCRS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA-FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGAD
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS-MAN**

LUCIANA MARIA SANTOS FERRAZ

**FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DE UMA REDE DE
COOPERAÇÃO HORIZONTAL: um estudo de caso das redes de Cascavel – PR.**

**PORTO ALEGRE (RS)
2015**



F381f Ferraz, Luciana Maria Santos
Fatores que influenciam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal: um estudo de caso das redes de Cascavel-PR. / Luciana Maria Santos Ferraz.- Porto Alegre: PUCRS, 2015.
p.: il: graf.: tabelas
Inclui bibliografia

Dissertação (mestrado) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do sul. Porto Alegre, 2015.
Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

1. Redes de cooperação horizontal. 2. Redes de cooperação horizontal- Avaliação de desempenho – Cascavel (PR.). 3. Redes de cooperação horizontal – Estudo de caso – Cascavel (PR.). 4. Supermercados – Cascavel (PR.). 5. Panificadoras – Cascavel (PR.). I. Título.

CDD 20ª ed. 658.4038011
658.406

Bibliotecária - Hebe Negrão de Jimenez – CRB 101/9

LUCIANA MARIA SANTOS FERRAZ

**FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DE UMA REDE DE
COOPERAÇÃO HORIZONTAL: um estudo de caso das redes de Cascavel – PR.**

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

Professor Orientador: Dr. Peter Bent Hansen

**PORTO ALEGRE (RS)
2015**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a construção deste trabalho e a realização de um grande sonho. Primeiramente e de forma especial, gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Peter Bent Hansen, meu orientador, pela sua enorme contribuição e pelo incentivo nos momentos de indecisão. Obrigada por não me deixar desistir, me fazer seguir em frente. O seu conhecimento e o seu comportamento foram os motivos que me impulsionaram a vencer os desafios que se apresentaram ao longo desses dois anos. Agradeço, também, aos professores do programa Minter PUCRS/FAG, pelo conhecimento transmitido e pelas amizades construídas ao longo do processo.

Agradeço, da mesma forma, a Andreia, da Apras, em Curitiba (PR); Andria e Adair, consultores do Sebrae em Cascavel (PR); Rosana, da Acic, e aos gestores das redes e das empresas participantes das redes pesquisadas, que dispenderam uma parte de seu precioso tempo para colaborar na construção deste trabalho. Sem a atenção e as informações prestadas, eu não teria conseguido.

Agradeço, também, à Faculdade Assis Gurgacz e seus dirigentes, que possibilitaram a realização do Minter e contribuíram para que eu pudesse fazer dele.

Agradeço, ainda, o apoio dos meus colegas de mestrado, e espero que este carinho e a troca de experiências vivenciadas nesse período continuem marcando a nossa relação.

Agradeço a minha colega de mestrado e amiga Vandete, pela parceria no desenvolvimento dos trabalhos, pela companhia nas viagens, pelo incentivo nas horas de desânimo, pelo compartilhamento de conhecimento, por sempre estar presente, principalmente no momento mais difícil, quando do falecimento de minha mãe. Você não imagina a importância que tem em minha vida.

E, como não poderia deixar de ser, agradeço a minha família – minha mãe, Maria Thereza; minha mãe torta, Alda; minhas filhas, Luísa, Marcella e Carolina; meus netos, Henrique e o Bernardo, que ainda está no aconchego do ventre materno; meus genros, Robson e Danilo; a Mariana e Claudia -, pois o amor e o apoio incondicional de vocês me fez insistir, persistir e lutar para chegar até aqui e conseguir realizar um grande sonho de minha vida. Amo vocês.

DEDICO este trabalho a minha mãe Maria Thereza Santos Ferraz (*in memoriam*), grande incentivadora de minha carreira e que, apesar de mais não fazer parte desta vida terrena, continua a iluminar a minha vida e acompanhar os meus passos. Amo você.

RESUMO

No final do século XX, uma revolução tecnológica transforma a sociedade e o cenário econômico mundial. E, este novo contexto, marcado pela incerteza, mudanças constantes e elevada competitividade, impõe novos desafios aos gestores das MPEs em busca de vantagens estratégicas para competir com as grandes empresas. Como alternativa, surgem as redes de cooperação horizontal, uma nova forma de organização e relacionamento entre empresas; um modelo associativo, onde empresas de um mesmo segmento econômico, com objetivos comuns, unem-se em busca de maior competitividade e melhores resultados. Desta forma, visando proporcionar uma maior compreensão sobre o assunto, este trabalho tem como objetivo analisar, sob a ótica dos gestores, os fatores que influenciam o desempenho das redes de cooperação horizontal de Cascavel (PR). Para isso, fez-se uso de uma metodologia de estudo de casos múltiplos, de caráter exploratório e abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com os gestores de duas redes de cooperação, selecionadas de forma intencional, em função da acessibilidade e estágio de desenvolvimento. Também foram entrevistados sete gestores de cada uma das redes selecionadas e, ainda, dois consultores do Sebrae e uma consultora da Apras. A pesquisa foi complementada com uma análise documental. Após a análise dos dados, observa-se que a formação em redes gera benefícios, que nem sempre são percebidos pelos empresários, em função de seus objetivos individuais. Evidenciou-se, também, que a falta de comprometimento dos associados e uma cultura muito forte de concorrência são fatores que tem impactado de forma direta o desempenho das redes de cooperação horizontal de Cascavel.

Palavras-Chave: Redes de cooperação horizontal, fatores que influenciam o desempenho de uma rede; avaliação do desempenho esperado.

ABSTRACT

A technological revolution transformed society and the global economic scenario in the late twentieth century. This new context, which is marked by uncertainty and constant and highly competitive changes, imposes new challenges to managers of SME (Small or Medium Enterprise) seeking strategic advantages to compete with large companies. Alternatively, there are the horizontal cooperation networks, a new form of organization and relationship between companies. It is an associative model, where companies in the same economic sector and with common goals, unite in pursuit of greater competitiveness and better results. In order to provide a better understanding of the subject, this paper aims to analyze, from the manager perspective, the factors that influence the performance of horizontal cooperation networks from Cascavel (PR-BR). To do so, we use a methodology study of multiple exploratory and qualitative approach cases. Interviews were conducted with managers of two networks for data collection. They were intentionally selected, depending on the accessibility and development stage. Seven managers of each of the selected networks were also interviewed along with a Sebrae's consultant and an Apras's consultant. The research was completed with a documentary analysis. After data analyzes, it was observed that the formation of networks generates benefits that are not always perceived by entrepreneurs due to their individual goals. It was also noted a lack of commitment of the members and a very strong culture of competition. Those are factors that have a direct impact in the performance of horizontal cooperation networks of Cascavel.

Keywords: horizontal cooperation networks, competitive factors; performance assessment.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

APRAS – Associação Paranaense de Supermercados

EnANPAD – Encontro da ANPAD

EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais

MPEs – Médias e Pequenas Empresas

OAR – Organização Administrativa da Rede

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

RAC – Revista de Administração Contemporânea

RAE – Revista de Administração de Empresas

RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo

SDECT – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa

SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes	27
Figura 02 – Concepção de avaliação do desempenho de redes integrando a abordagem interpretativista	49
Figura 03 – Quadro de referência do estudo de Klein e Pereira (2012)	51
Figura 04 – Modelo de Pesquisa para análise dos fatores que influenciam o resultado de uma rede de cooperação horizontal	61
Figura 05 – Etapas da Pesquisa	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Síntese das variáveis utilizadas na definição de Redes Interorganizacionais	25
Quadro 02 – Tipologia de Redes Interorganizacionais	28
Quadro 03 – Síntese das variáveis utilizadas na definição de Redes de Cooperação Horizontal	31
Quadro 04 – O Processo de Formação e Desenvolvimento de uma Rede de Cooperação Horizontal	35
Quadro 05 – Fatores que Influenciam o Desempenho de uma Rede de Cooperação Horizontal	44
Quadro 06 – Fatores Limitadores de Desempenho de uma Rede de Cooperação Horizontal	45
Quadro 07 - Elementos para Avaliação do Desempenho de uma Rede de Cooperação Horizontal	53
Quadro 08 – Quadro comparativo entre as redes Oeste Pan e Super Preço.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS	21
2.2 TIPOS DE REDES INTERORGANIZACIONAIS	25
2.2.1 Redes de Cooperação Horizontal	29
2.2.2 Etapas do processo de desenvolvimento de uma Rede de Cooperação Horizontal	32
2.2.3 Fatores que influenciam o desempenho esperado de uma Rede de Cooperação Horizontal	35
2.2.4 Avaliação de desempenho de uma Rede de Cooperação Horizontal	45
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO MÉTODO	55
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	56
3.3 COLETA DE DADOS	56
3.3.1 Modelo de Pesquisa	58
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	62
3.5 DESENHO DA PESQUISA	63
3.6 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	64
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1 AS REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL EM CASCAVEL (PR)	66

4.2 O CASO DA REDE DE PANIFICADORAS	69
4.2.1 Quanto ao perfil da rede, das empresas e dos seus gestores	70
4.2.2 Quanto aos fatores pré-formalização e/ou antecedentes	71
4.2.3 Quanto aos fatores pós-formalização e/ou colaborativos	72
4.2.4 Quanto aos resultados percebidos pelos gestores	74
4.3 O CASO DA REDE DE SUPERMERCADOS	76
4.3.1 Quanto ao perfil da rede, das empresas e dos seus gestores	77
4.3.2 Quanto aos fatores antecedentes	78
4.3.3 Quanto aos fatores colaborativos	79
4.3.4 Quanto aos resultados percebidos pelos gestores	80
4.4 OS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DAS REDES ESTUDADAS	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	88
5.2 PESQUISAS FUTURAS	89
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR DA REDE	97
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR DE EMPRESA	100

1 INTRODUÇÃO

No final do século XX, uma revolução tecnológica, concentrada nas tecnologias de informação, dá início a uma grande transformação da sociedade, gerando o aparecimento de uma nova economia informacional, globalizada e em rede (CASTELLS, 1999), e, desta forma, mudando o cenário competitivo para as empresas para o século XXI.

Este novo contexto econômico, caracterizado por um intensivo programa de pesquisa e desenvolvimento, pela incerteza dos mercados e elevada competitividade, por contínuas e intensas mudanças tecnológicas, que aceleram a obsolescência técnica de equipamentos e processos e reduzem o ciclo de vida dos produtos (CASSIOLATO, 1999), impõe novos desafios aos gestores, principalmente de MPEs, exigindo maior flexibilidade e a busca por estratégias para lidar com este novo ambiente de negócios e poder competir frente às grandes empresas (MILAGRES, 2009).

E, neste processo de adaptação, segundo Milaneze e Batalha (2005), uma das principais características observadas foi a transição da eficiência individual para a busca da eficiência coletiva, ou seja, a atuação de forma conjunta e associada, baseada na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Assim, o crescente reconhecimento de que as organizações operam em um ambiente de interconectividade, e que a sobrevivência e desempenho dependem, em parte, da ligação com outras organizações, faz da associação em redes de empresas uma alternativa estratégica para garantir a sobrevivência e a competitividade das MPEs (BALESTRO, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006), haja vista suas limitações, em função do tamanho, da insuficiência de recursos humanos e financeiros, entre outros fatores, que as impedem de fazê-lo, somente, por meio de suas competências internas (PEREIRA; VENTURINI, 2006).

Desta forma, tendo-se em conta esta nova estrutura organizacional e o fato de que, entre as principais economias do mundo, aproximadamente, 99% do total de empresas são de pequenos negócios, dado este que se repete no Brasil (BARRETO, 2012), pode-se dizer que as redes interorganizacionais atuam como agentes indutoras do desenvolvimento econômico e social, onde, ao mesmo tempo em que representam uma forma inovativa das empresas obterem competitividade e sobreviverem no mundo globalizado (OLAVE; AMATO NETO, 2001), como consequência, criam novos empregos, conhecimento e inovação; geram renda; dinamizam a economia dos municípios e melhoram as condições de vida da população (BARRETO, 2012).

Complementando estas informações, segundo dados do Sebrae (2015), em dezembro de 2012, havia 7,1 milhões de empresas registradas no Simples Nacional, regime fiscal diferenciado e favorável aos pequenos negócios. Atualizando os dados, em dezembro de 2014, este número chega a 9,5 milhões, o que representa um aumento de 33,8% no período e evidencia um grande impulso na criação de novas empresas no Brasil. Associado a isso, observa-se, ainda, um crescimento no percentual de MPEs que sobrevivem por mais de dois anos no mercado, de 73,6%, considerando as empresas criadas em 2005, para 75,6%, com base nas empresas criadas em 2007 (SEBRAE, 2013).

Outro dado relevante, apontado por pesquisa realizada pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, é que a participação das MPEs na economia brasileira cresceu ao longo da última década, sendo que em 2001, elas respondiam por 23,2% do PIB e, em 2011, passaram a responder por 27% de todas as riquezas geradas no Brasil (SEBRAE, 2013). Assim, essa representatividade dos pequenos negócios no País confirma que não há como planejar o desenvolvimento local e sustentável sem incluir as MPEs (BARRETO, 2012).

A evolução nos índices apresentados - crescimento no número de novas empresas, taxa de sobrevivência das MPEs e participação no PIB -, associados à busca por uma maior competitividade, tendem a contribuir de forma significativa para o desenvolvimento econômico e social do País, gerando maior oferta de empregos, melhores salários, maior arrecadação de impostos, melhor distribuição de renda e aumento do bem-estar social (BARRETO, 2013).

Desta forma, ao analisar as opções e exigências para o atual mundo corporativo (KANTER, 2000), Cândido (2002) ressalta a necessidade de atuação de forma conjunta e associada, bem como o compartilhamento de todos os tipos de recursos (informações, conhecimento, tecnologia, entre outros), a partir de estratégias específicas e definidas, para se buscar uma maior competitividade; melhor adaptação às mudanças e inovação; e, redução dos custos, riscos e incertezas (FEDRIZZI *et al*, 2008).

Fayard (2000) afirma que as redes de cooperação intensificam a interação, promovendo aumento nas interações dos seus atores, o que é estratégico para a competitividade das organizações do século XXI. Através desta perspectiva de interação e colaboração, as empresas participantes de uma rede, mesmo sendo concorrentes, trabalham com objetivos comuns, definidos em conjunto e perseguidos através de ações colaborativas (FEDRIZZI *et al*, 2008).

Assim, o incentivo à união das pequenas empresas em redes de cooperação, associado ao apoio de órgãos do governo ou de fomento às MPEs, é uma forma de se alcançar o

desenvolvimento econômico e social de uma região, pois o poder sinérgico das redes ajudará as empresas a crescerem mais rapidamente (KANTER, 2000) e aumentará sua capacidade de adaptar-se às mudanças (SABEL, 1991; SAXENIAN, 1994).

Isto posto, cabe, ainda, ressaltar o considerável crescimento de interesse nas pesquisas sobre as redes interorganizacionais (BALESTRIN; VARGAS, 2004), ou seja, a pesquisa em administração estratégica vem evoluindo nas duas últimas décadas, buscando adaptar-se a essa nova economia (CASTELLS, 1999), trabalhando com novas abordagens conceituais e novas teorias, para, conforme Serra *et al* (2012), melhor explicar e compreender as diferenças de desempenho entre as empresas.

Complementando, Kanter (2000) acredita que, neste cenário, devem ocorrer mais alianças, parcerias e colaboração externas sob a forma de redes. E, o conceito de redes, voltado para as relações interorganizacionais, pode assumir diferentes formas e nomes (OLIVARES, 2003) como, por exemplo, rede associativa, *joint-ventures*, alianças estratégicas, *outsourcing* ou terceirização estratégica, consórcios de empresas, central de compras ou negócio, organização virtual, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, entre outros (VERSCHOORE FILHO, 2006). No entanto, em qualquer dessas situações, o sucesso dependerá do seu processo de formação e de gestão (BORTOLASO; VERSCHOORE FILHO; ANTUNES JUNIOR, 2013).

Diante disso, surge o interesse em analisar os fatores que influenciam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal em Cascavel (PR), sob a ótica dos gestores, de acordo com os benefícios e os conflitos de interesses percebidos, bem como sob o ponto de vista dos consultores do Sebrae e da Apras. Para isto, identificou-se a existência de seis redes de cooperação na cidade, sendo elas na área de materiais de construção (Constru & Cia, Rede Bem Viver), de supermercados (Rede Super Preço), de panificadoras (Rede Oeste Pan) e de farmácias (Rede Preço Justo, Rede Mega Farma). Para este estudo, selecionou-se a rede de supermercados e a rede de panificadoras. O critério utilizado para a seleção está relacionado à facilidade de acesso e, também, em face de que a rede de panificadoras encontra-se em fase de reestruturação e a rede de supermercados, no desenvolvimento desta pesquisa, encerrou suas atividades. Ressalta-se que este estudo abordará a análise da rede como um todo e, também, uma análise das organizações que atuam dentro da rede.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Com o ambiente altamente competitivo, as pequenas organizações, isoladamente, não

conseguem deter os recursos exigidos pelo mercado (PEREIRA; PEDROZO, 2005) e enfrentam dificuldades para obterem melhores preços na compra de matéria-prima e insumos, em campanhas publicitárias, no treinamento da mão-de-obra, na aquisição de novas tecnologias, no acesso a linhas de crédito, entre outros fatores (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Assim, considerando a maior vulnerabilidade das MPEs frente às mudanças do ambiente onde estão inseridas, ressalta-se que, para sobreviverem, conforme afirmam Giglio e Onusic (2013), elas precisam de estratégias diferenciadas das grandes organizações.

Estudos mostram que estas dificuldades tendem a ser minimizadas se estas empresas se dispuserem a trabalhar de forma coletiva (BALESTRIN; VARGAS, 2004), pois quando organizadas em rede, somam seus esforços e aumentam o seu desempenho competitivo e, desta forma, conseguem fazer frente às exigências de novas capacidades e habilidades proporcionadas pelas inovações tecnológicas (CASTELLS, 1999).

Neste caso, a formação de uma rede de cooperação horizontal torna-se uma alternativa estratégica para conquista de diferentes vantagens competitivas (VERSCHOORE FILHO, 2006), pois, segundo Souza e Mazzali (2008), as organizações que desenvolvem ações conjuntas e coordenadas, numa relação interorganizacional, obtêm mais ganhos e vantagens do que se atuassem de forma individual.

Esta transição da eficiência individual para a eficiência coletiva, de acordo com Fleury e Fleury (2003), é um dos fatores da nova economia, onde a competitividade das organizações será alcançada mais efetivamente através da interconectividade de cada segmento, ou seja, da formação de redes interorganizacionais.

Através da literatura analisada, observa-se que são muitos os benefícios da configuração em redes, como, por exemplo, o ganho de escala e poder de mercado, o acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e as relações sociais (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Podolny e Page (1998), além dos benefícios econômicos, apresentam como vantagem da formação de uma rede o estímulo ao aprendizado, o alcance de status ou legitimidade e a gestão facilitada da dependência de recursos.

Cabe ressaltar, porém, que gerir esses relacionamentos interorganizacionais em busca da eficiência é um grande desafio, pois a sua formação envolve aspectos como confiança, comprometimento, lealdade, dependência, coesão e obrigação (EBERS; JARILLO, 1997).

Neste sentido, Klein, Minello e Pereira (2012) alertam para o fato de que a formação de redes, por si só, não é garantia de sucesso, pois basta a falta de comprometimento de uma

das partes envolvidas ou a insuficiente compreensão do processo para gerar instabilidade e afetar a continuidade da rede.

Wegner e Misoczky (2008) complementam afirmando que as diferenças de um conjunto de empresas atuando em rede para uma empresa atuando individualmente têm gerado discussões relevantes sobre os instrumentos de gestão, pois, conforme afirma Verschoore Filho (2006), as redes de cooperação não podem ser administradas de acordo com os modelos clássicos de gestão, focados em grandes empresas hierarquizadas e burocratizadas, mas sim, mantendo a flexibilidade, participação, comunicação e agilidade das empresas de pequeno porte aliadas à estrutura e a escala das grandes corporações. Então, cabe ressaltar que, mesmo sendo uma alternativa estratégica competitiva, instituir e compreender uma rede é algo complexo (JARILLO, 1988) e, ainda, insuficientemente compreendido por pesquisadores e gestores (PEDREIRA; PEDROZO, 2005).

Desta forma, visando auxiliar no desenvolvimento das redes e compreender os efeitos da cooperação ao longo do tempo, faz-se necessária uma avaliação dos resultados percebidos, identificando quais os principais fatores que impactam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal, que é constituída por um grupo de empresas formadas e geridas por empresários com visões diferentes do negócio (WEGNER; MISOCZKY, 2008); por pessoas e organizações que, mesmo tendo, muitas vezes, interesses conflitantes, unem-se em busca de objetivos comuns (BALESTRO, 2004).

Assim, com o objetivo de analisar duas redes de cooperação estabelecidas em Cascavel (PR), buscando entender os aspectos que possam influenciar os seus resultados, pergunta-se:

Sob a ótica dos gestores das redes e das empresas participantes das redes, quais os fatores que influenciam o desempenho das redes de cooperação horizontal na cidade de Cascavel (PR)?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste tópico, com base no problema levantado, são apresentados os objetivos, geral e específicos, que irão orientar os caminhos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que, sob a ótica dos gestores, influenciam o desempenho de redes de

cooperação horizontal na cidade de Cascavel (PR).

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o processo de formação e desenvolvimento das redes de cooperação de Cascavel (PR);
- b) Identificar, sob a ótica dos gestores das redes e de empresas participantes de cada rede, os fatores que influenciam o desempenho das redes de cooperação horizontal da cidade de Cascavel (PR);
- c) Confrontar os resultados percebidos em cada rede pesquisada;
- d) Relacionar o resultado observado nas redes com os fatores de influência do ponto de vista dos consultores e da literatura.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema redes de cooperação, segundo Verschoore e Balestrin (2008), é assunto de grande relevância no cenário nacional, tanto na área acadêmica, quanto na empresarial, motivo de debates e de inúmeras pesquisas desenvolvidas, principalmente, a partir das duas últimas décadas.

Verschoore Filho (2006) afirma que as redes representam uma realidade para milhares de empresas e, de acordo com Wegner e Padula (2008), muitas parcerias estabelecidas obtêm resultados significativos para seus participantes, o que reforça a ideia já destacada que as redes de cooperação horizontal têm ampliado a capacidade das pequenas empresas e habilitado-as a enfrentar concorrentes maiores e melhor estruturados.

De forma semelhante, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) relatam que a formação de redes pode oportunizar a melhoria das capacidades internas das empresas participantes a partir do compartilhamento de conhecimentos e de recursos com os parceiros, podendo ser uma importante fonte de geração de valor e de redução de risco e incerteza ambiental.

Além disso, conforme ressalta Petter (2012), a formação de redes de cooperação horizontal não se trata apenas de uma estratégia para aumento da competitividade das empresas que as compõem, mas, também, uma estratégia de valor relacionada à região onde ela está inserida, trazendo contribuições para o desenvolvimento socioeconômico da mesma.

Porém, é importante ressaltar que os benefícios e resultados só são alcançados através das atividades conjuntas, onde cada empresa deve participar diretamente desde o processo de

formação, com a criação de regras orientando a relação entre os parceiros (KOGUT, 2000), até as tomadas de decisões da rede (VERSCHOORE, 2004) e compartilhar recursos para atingir um objetivo comum (KLEIN; PEREIRA, 2012).

Isso mostra que administrar essa relação entre empresas não é tarefa fácil (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002), sendo um grande desafio congregar dezenas ou, por vezes, mais de uma centena de empresários, de forma que as relações atendam ao interesse e incentivem a efetiva participação de todos (WEGNER; MISOCZKY, 2008).

E isto tem despertado o interesse dos pesquisadores, mas segundo Wegner e Padula (2008), apesar de muitos estudos terem sido desenvolvidos na área, muito, ainda, precisa ser feito, pois a grande maioria dos estudos concentra-se nos casos de sucesso, pouca atenção é dada aos casos em que os objetivos traçados não foram alcançados, estudos preocupados em compreender os motivos que levaram muitos desses arranjos ao fracasso, ou, ainda, que contemplem as dificuldades que as estruturas de governança enfrentam.

E, de acordo com os autores, é importante reconhecer que muitas iniciativas de cooperação não conseguem vencer este desafio, não atingindo plenamente os seus objetivos e, por vezes, encerrando prematuramente as suas atividades.

Sendo assim, Amato Neto (2009) aponta a necessidade de desenvolvimento de sistemáticas, instrumentos ou modelos para o mapeamento e avaliações comparativas de redes de empresa, ou seja, a proposição de um instrumento que possa ser utilizado tanto por pesquisadores e estudiosos do tema, como por gestores e atores ligados às redes de cooperação horizontais, com o objetivo de fornecer um diagnóstico preciso e eficaz dos níveis de desenvolvimento de sua cooperação (PETTER, 2012), fundamental no processo de compreensão desta nova estrutura organizacional, que têm promovido o desenvolvimento da cooperação empresarial, bem como para identificar os fatores que contribuem para o efetivo aumento da competitividade das empresas participantes de uma rede (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Assim, um estudo que aponte quais os fatores que influenciam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal, de acordo com Klein e Pereira (2012), irá auxiliar os gestores, tanto das empresas quanto das redes, na gestão desses empreendimentos conjuntos, ampliando o conhecimento sobre quais esforços e aspectos, bem como quando e como eles são suscetíveis de conduzir ao bom desempenho de alianças colaborativas; bem como poderá ajudar a amenizar os problemas e minimizar as dificuldades que surgem desde o processo de formação até o fortalecimento de redes.

Associado ao exposto, um estudo bibliométrico feito pela pesquisadora em 2013, com

o objetivo de mapear e analisar a produção científica sobre Redes de Cooperação Horizontal no Brasil, período de 2008 a 2013, tendo como base de dados as Revistas RAC, RAE e RAUSP, bem como três eventos promovidos pela ANPAD - EnANPAD, EnEO e 3Es -, proporcionou uma maior compreensão da relevância da temática e despertou o interesse pela pesquisa.

Observou-se, neste estudo, que o tema redes de cooperação horizontal é destaque na pesquisa científica nacional, e os dados levantados permitiram identificar que muito do que se publicou foi resultado de dissertações e teses, vinculadas, principalmente, a programas de pós-graduação do Rio Grande do Sul, onde um programa do governo estadual, criado em 2000, fomentou a formação de redes, com o objetivo de desenvolver as micro e pequenas empresas daquele Estado. De acordo com a SDECT (2015), em todo o Estado, o Programa Redes de Cooperação, em convênio com as Universidades, já apoiou a formação de 260 redes, com 7.132 empresas associadas e geração e manutenção de 81 mil postos de trabalho.

Diante disso, cabe ressaltar a importância de se pesquisar casos onde, diferente do contexto vivenciado pelas empresas do Rio Grande do Sul, não há programas específicos de apoio e/ou incentivo e acompanhamento de órgãos públicos.

Em Cascavel (PR), o tema é, ainda, pouco discutido e estudado; pouco se sabe sobre o processo de formação e funcionamento das redes de cooperação horizontal, mas se observa que algumas delas não vem atingindo plenamente os objetivos traçados e, de acordo com as informações levantadas, o Sebrae-PR é quem tem desenvolvido, de forma incipiente, ações de apoio à formação e desenvolvimento de relações interorganizacionais, com um programa que eles denominaram de Programa Central de Negócio.

Assim, a relevância do tema, as lacunas deixadas pela literatura, o pouco conhecimento específico sobre as redes de cooperação horizontal de empresas de Cascavel (PR) e o apoio da Apras e do Sebrae, em Cascavel, justificam o interesse e a importância deste estudo. Cabe ressaltar que os resultados encontrados serão apresentados e discutidos junto aos órgãos já citados. Esta parceria firmada facilitou o contato com os empresários e viabilizou o desenvolvimento desta pesquisa, que tem por objetivo analisar os fatores que influenciam o desempenho das redes de cooperação horizontal em Cascavel (PR).

Além disso, este estudo busca dar destaque, tanto em sua fundamentação teórica, como na pesquisa de campo, às contribuições ao tema redes de cooperação horizontal e sugestões para novas pesquisas, com o objetivo de complementar e ampliar as discussões sobre o tema.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para que os objetivos traçados neste projeto possam ser atingidos, este trabalho estará estruturado em cinco capítulos:

- a) O capítulo 1, a introdução do trabalho, que apresenta as considerações gerais sobre redes de cooperação horizontal, delimitação do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a estrutura do trabalho;
- b) O capítulo 2, a revisão bibliográfica, que traz a fundamentação teórica que embasa a pesquisa, onde são discutidos os temas redes interorganizacionais, tipos de redes interorganizacionais, redes de cooperação horizontal, as etapas de formação de uma rede de cooperação horizontal, os fatores que influenciam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal e a avaliação de desempenho de uma rede de cooperação horizontal;
- c) O capítulo 3, procedimentos metodológicos, que detalha a metodologia a ser utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, apresenta o método mais apropriado para responder ao problema de pesquisa levantado, as ferramentas de coleta de dados, o modelo de pesquisa e as técnicas de análise dos dados;
- d) O capítulo 4, apresentação e análise dos resultados, onde são apresentados, discutidos e analisados os resultados das entrevistas nas duas redes de cooperação horizontal de Cascavel (PR). A análise foi feita, inicialmente, de forma individual em cada rede e, posteriormente, de forma comparativa entre as duas redes. Na sequência, os resultados obtidos foram comparados com os dados apresentados na literatura que serviu de base para a pesquisa;
- e) O capítulo 5, considerações finais, que traz a conclusão da pesquisa, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Ao final, estão lançadas as referências bibliográficas e os apêndices da pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os fatores que influenciam o desempenho de redes de cooperação horizontal na cidade de Cascavel (PR). Neste contexto, faz-se necessário entender o que são redes interorganizacionais, como elas surgem, aprendem e se desenvolvem.

Assim, este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão bibliográfica que aborda os temas em estudo, como redes interorganizacionais, tipos de redes interorganizacionais, redes de cooperação horizontal, fatores que influenciam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal e avaliação de desempenho de uma rede de cooperação horizontal, que são fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

De acordo com Castells (1999), foi no final do século XX, que uma revolução tecnológica, concentrada nas tecnologias da informação, deu início a uma grande transformação da sociedade e oportunizou o aparecimento de uma nova economia informacional, global e em rede, caracterizada por uma maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas; organização em redes; e, pelo aumento da concorrência econômica global.

Este novo cenário competitivo tornou extremamente difícil a sobrevivência das MPES (HANSEN, 2004), pois, considerando os desafios impostos pela crescente complexidade deste novo mundo globalizado, algumas estratégias, há muito utilizadas pelas empresas, deixaram de ser uma vantagem competitiva, passando a serem requisitos básicos para que possam se manter no mercado (KLEIN; PEREIRA, 2012).

Desta forma, as empresas são incitadas a buscar novas configurações estruturais, mais dinâmicas e competitivas, ou seja, novas alternativas para que possam enfrentar as constantes transformações e a incerteza ambiental, resguardando suas operações, obtendo maior competitividade e buscando ganhar retornos acima da média (ROMAN; BECKER, 2008). E, em função desta necessidade de adaptação, muitas vezes, as empresas obrigam-se a estabelecer alianças com outras empresas como estratégia para facilitar o acesso aos recursos e à tecnologia necessários a sua manutenção e sobrevivência nos mercados globais atuais (HANSEN, 2004).

Então, pode-se afirmar que este processo, de acordo com Casarotto Filho e Pires

(2001), fica marcado pela transição do conceito de empresas agindo isoladamente para a busca da eficiência coletiva, ou seja, para as alianças de empresas, com o objetivo de diminuir os riscos e incertezas e com o propósito de gerar ganhos sinérgicos por meio da cooperação.

No campo da pesquisa, reportando-se ao tema redes interorganizacionais, observa-se, na revisão da literatura, que não se trata de idéia recente (BALESTRIN; VARGAS, 2002; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; KLEIN; PEREIRA, 2012). A cooperação entre empresas vem sendo pesquisada desde a segunda metade da década de setenta e Marshall (1982), em seus estudos, já sugeria que a associação de organizações em estruturas de redes proporciona maior competitividade em relação a outras organizações que operam individualmente no mercado, pois, segundo o autor, as ações conjuntas possibilitam ganhos de eficiência.

Constata-se, porém, que o assunto ganha maior destaque nos debates acadêmicos e empresariais nas duas últimas décadas e, este aumento de interesse, segundo Nohria e Eccles (1992), deu-se em função da emergência da “nova competição” e o surgimento das tecnologias de informação e comunicação, que possibilitou uma maior capacidade de inter-relações entre firmas dispersas.

Mais especificamente em relação ao Brasil, segundo Amato Neto (2009), foi a abertura de mercado ao comércio internacional, no início dos anos 90, no governo do, então, Presidente Collor, que gerou novas perspectivas ao País em relação ao acesso a novos mercados e dinamizou as empresas, que passaram a buscar um incremento na competitividade individual e coletiva, já que estavam inseridas num ambiente de concorrência global.

Neste contexto, as redes passam a ser consideradas como uma opção estratégica para competitividade e despertam um grande interesse nos pesquisadores brasileiros. Merecem destaque os estudos desenvolvidos no Rio Grande do Sul, incentivados pelo programa Redes de Cooperação do governo do Estado, que tem o objetivo de promover a cooperação e oferecer suporte técnico à formação e consolidação das redes (VERSCHOORE, 2004).

Essas alianças ou arranjos organizacionais, segundo Wegner e Padula (2008), caracterizam-se pela colaboração entre firmas e, em alguns casos, pela coopetição – em que cooperação e competição ocorrem simultaneamente. De acordo com aspectos como o grau de formalização do arranjo ou o número de empresas envolvidas, tais arranjos são caracterizados como parcerias, alianças, consórcios, clusters, acordos de cooperação, *joint-ventures* ou redes interorganizacionais, também denominadas de redes de empresas.

É importante ressaltar que o termo redes pode ser encontrado, na literatura, com semânticas diversas e sob diversos enfoques. Assim, redes podem ser definidas, no campo de

estudo das ciências sociais, segundo Castells (1999), como um conjunto de nós interconectados, ou, ainda, um conjunto de indivíduos ou organizações (nós) interligados por meio de relações (laços) dos mais diversos tipos (LAZZARINI, 2008).

De forma semelhante, Ebers e Jarillo (1997) definem rede como um conjunto de ligações ou nós que conectam os atores, onde a estrutura de um nó é composta por participantes, atividades e relações.

Trazendo o enfoque para a esfera organizacional, Jarillo (1988, p.32) diz que redes interorganizacionais são “arranjos propositais de longo prazo entre distintas, porém relacionadas, organizações lucrativas que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente a seus competidores fora da rede”, ou ainda, é uma nova configuração organizacional, formada por relacionamentos cooperativos, os quais podem ser a fonte das forças competitivas.

Já, Oliver (1990, p. 241) caracterizou-as como sendo “as transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seus ambientes”, ou, de forma simplificada, pode-se dizer que as redes são conjuntos de organizações interrelacionadas (MARCON, MOINET, 2000), ou, ainda, articulações de “cooperação e colaboração entre as empresas” (HALL, 2001, p.233).

Em outras palavras, rede interorganizacional pode ser definida como uma “organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, normalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência” (VERSCHOORE, 2004, p.25), ou seja, são acordos duradouros entre duas ou mais empresas e envolvem a troca, o compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços (GULATI, 2007); com o objetivo de trocar recursos, compartilhar os riscos, possibilitar acesso a novos mercados, alcançar economias de escala, obter sinergias e, por fim, garantir vantagem competitiva (PEREIRA; PEDROZO, 2004).

Com base nas definições expostas e citando Castells (1999), as redes podem ser vistas como uma nova forma organizacional, que surgiu a partir da adaptação das organizações industriais, a fim de lidar com a incerteza causada pelo ritmo das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico da empresa, aumentando a flexibilidade em produção, gerenciamento e marketing.

E, sob o ponto de vista de Verschoore (2003), pode-se afirmar que à medida que as empresas não conseguem competir isoladamente frente à complexidade econômica, as redes interorganizacionais surgem como uma alternativa apropriada para suprir as necessidades das atividades produtivas e fazer frente à crescente competição, uma alternativa para a busca de

recursos valiosos que ela não possui (PEREIRA; PEDROZO, 2005), de forma que as lacunas de habilidade e competências possam ser preenchidas (DOZ; HAMEL, 2000).

São essas limitações em função do tamanho, da insuficiência de recursos humanos e financeiros, entre outros fatores que as impedem de encararem as políticas de inovações somente por meio de suas competências internas que despertam o interesse dos pesquisadores (PEREIRA; VENTURINI, 2006) e dão origem aos estudos relacionados à formação de redes interorganizacionais, à complementaridade de competências, informações diversificadas e direcionadas, aprendizado e inovação (LIN; YANG; ARYA, 2009); que, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), podem oportunizar a melhoria de suas capacidades internas aprendendo com os parceiros; diminuir a incerteza ambiental, suprir as necessidades e compartilhar os recursos das empresas parceiras, e ser uma importante fonte de geração de valor (CORSTEN; GRUEN; PEYINGAUS, 2011).

Como já citado, o propósito central das redes interorganizacionais é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma estrutura dinâmica, sustentada por ações uniformizadas e descentralizadas, que possibilitem ganhos de escala em função da união de esforços, mas que, ao mesmo tempo, evitem que as empresas envolvidas percam a flexibilidade do porte enxuto (THOMPSON, 2003).

Na visão de Rao e Reddy (1995), a união ou aliança entre empresas é vista como uma troca de aprendizados, experiências, habilidades e competências, com o objetivo de minimizar as fraquezas e maximizar as possibilidades de expansão, aumentando a competitividade para enfrentar as imposições do mercado, pois, segundo Dotto e Wittmann (2004), a cooperação empresarial é uma relação que envolve, ao mesmo tempo, competição, articulação, sinergia e parceria, integração de esforços e combinação de recursos.

E, ainda, de acordo com Pereira (2005), a organização em redes permite a seus participantes beneficiarem-se de economia de escala, através do desenvolvimento, em conjunto, de atividades ligadas à pesquisa e ao desenvolvimento, a fontes de produção e de distribuição; do acesso a fontes de conhecimentos localizadas fora das suas fronteiras; e, ainda, do compartilhamento dos riscos atrelados aos investimentos que superam a capacidade de uma única empresa.

Cabe ressaltar que, mesmo ao cooperar com outras empresas, cada membro mantém sua individualidade, participando diretamente das decisões da rede e dividindo, de forma simétrica, os benefícios e os resultados que são alcançados através das atividades conjuntas (VERSCHOORE, 2004).

Resumindo o que foi exposto, o quadro 01 mostra uma síntese das principais variáveis

envolvidas na definição do tema redes interorganizacionais, apresentadas pelos autores e discutidas ao longo deste tópico.

SÍNTESE DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NA DEFINIÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS	
VARIÁVEIS	AUTORES
Acesso a novos mercados.	Pereira e Pedrozo (2004)
Aprendizagem e inovação.	Hitt, Ireland e Hoskisson (2002); Lin, Yang e Arya (2009)
Arranjos de longo prazo.	Jarillo (1988), Verschoore (2004); Gulati (2007)
Compartilhamento de riscos.	Pereira e Pedrozo (2004); Pereira (2005); Verschoore e Balestrin (2008)
Complementaridade, troca e/ou compartilhamento de recursos.	Rao e Reddy (1995); Hitt, Ireland e Hoskisson (2002); Dotto e Wittmann (2004); Pereira e Pedrozo (2004); Gulati (2007); Lin, Yang e Arya (2009)
Cooperação e colaboração entre empresas.	Hall (2001); Wegner e Padula (2008)
Estrutura dinâmica, flexibilidade.	Castels (1999); Thompson (2003)
Geração de valor.	Corsten, Gruen e Peyingaus (2011)
Nós interconectados.	Ebers e Jarillo (1997); Castells (1999); Lazzarini (2008)
Objetivos comuns.	Verschoore (2004)
Organizações inter-relacionadas	Oliver (1990); Jarillo (1988); Rao e Reddy (1995); Marcon e Moinet (2000); Verschoore (2004)
União de esforços	Thompson (2003); Dotto e Wittmann (2004); Verschoore (2004); Pereira (2005)
Vantagem competitiva	Marshall (1982); Jarillo (1988); Rao e Reddy (1995)

Quadro 01: Síntese das variáveis utilizadas na definição de Redes Interorganizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência, a abordagem recai sobre a tipologia das redes interorganizacionais.

2.2 TIPOS DE REDES INTERORGANIZACIONAIS

As parcerias entre empresas são, geralmente, formadas quando duas ou mais organizações colaboram entre si e compartilham recursos com objetivos em comum para melhorar seu desempenho, em resposta a uma ameaça do ambiente para o seu desenvolvimento (KLEIN; PEREIRA, 2012).

De acordo com Castells (1999), as redes interorganizacionais aparecem sob diferentes

formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diferentes. O autor, para exemplificar, cita as redes familiares nas sociedades chinesas; as redes de empresários no vale do Silício; as redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas, verticalmente integradas e forçadas a adaptar-se às atuais realidades; as redes internacionais, resultantes de alianças estratégicas entre grandes empresas que operam em diversos países; e, as redes horizontais de cooperação encontradas no norte da Itália. São distintos tipos de redes de empresas, que emergem de múltiplas características do ambiente e do contexto organizacional (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Partindo desses diversos enfoques, ressalta-se, também, que as redes interorganizacionais são classificadas de formas diferentes pelos diferentes autores abordados nesta pesquisa. Grandori e Soda (1995) agrupam e classificam as redes com base nos tipos de mecanismos de cooperação utilizados, no grau de centralização da rede e no grau de formalização dessa rede. Para os autores, são três os tipos de redes, sendo que cada um deles pode ser subdividido em simétricas e assimétricas:

- a) Redes sociais – sua principal característica é a informalidade. Podem ser simétricas (onde todos os agentes tem a mesma capacidade de influência) ou assimétricas (onde há um agente central que coordena, principalmente, os contratos de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as empresas);
- b) Redes burocráticas – caracterizada pela existência de um contrato formal, que regula as especificações de fornecimento de produtos e serviços, a organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Como exemplo, podem-se citar os consórcios de empresas (simétricas) e as franquias (assimétricas); e,
- c) Redes proprietárias – caracterizadas pela formalização de acordos relativos ao direito de proprietários entre os acionistas de empresas. São exemplos as *joint ventures* (simétricas) e *capital ventures* (assimétricas).

De forma mais simplificada, Baum e Ingram (2000), em seu estudo, dividem as redes interorganizacionais em duas classes:

- a) redes verticais, que envolvem a articulação das atividades de fornecedores e distribuidores por uma empresa coordenadora que exerce considerável influência sobre as ações dos outros agentes que integram a cadeia produtiva; e,
- b) redes horizontais, que envolvem organizações similares, que combinam suas atividades para alcançar fins coletivos e, onde os atores são interdependentes.

Para Lazzarini (2008), uma rede vertical, nada mais é que uma rede de laços

sequencialmente encadeados; e as redes horizontais ocorrem entre empresas do mesmo setor ou entre empresas de setores adjacentes.

Dando sequência, Casarotto Filho e Pires (2001) apresentam dois tipos de redes para pequenas empresas: a *top-down*, onde as empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe; e, a rede flexível, quando as pequenas e médias empresas se reúnem pela formação de um consórcio com objetivos comuns, cada uma das empresas sendo responsável por uma parte do processo de produção, atuando como uma grande empresa.

Aprofundando mais a análise das redes interorganizacionais, Marcon e Moinet (2001) apresentam um mapa de orientação conceitual, indicando, a partir de quatro quadrantes, as principais dimensões sob as quais as redes são estruturadas. Balestrin e Vargas (2002) adaptaram (veja figura 01) para seus estudos.

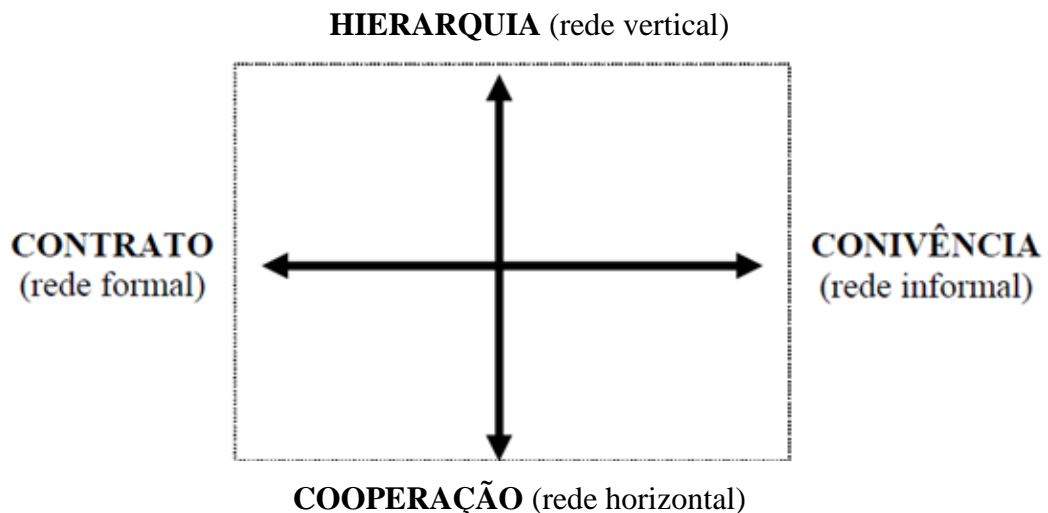


Figura 01: **Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes**

Fonte: Adaptado por Balestrin e Vargas (2002), a partir do modelo de Marcon e Moinet (2001).

Assim, de acordo com Balestrin e Vargas (2002), baseados nas orientações do mapa conceitual e em evidências de outros estudos, as redes podem ser amplamente classificadas da seguinte forma:

- a) Redes verticais (a dimensão da hierarquia) - apresentam uma clara estrutura hierárquica, onde a configuração em rede é adotada em função da dispersão espacial, para, assim, estarem mais próximas aos clientes; são relações do tipo matriz/filial, onde as filiais possuem pouca autonomia jurídica e de gestão.
- b) Redes horizontais (a dimensão da cooperação) - são constituídas de empresas que guardam sua independência; onde, mesmo sendo potenciais concorrentes, optam em coordenar certas atividades específicas de forma conjunta, com os objetivos de

criar novos mercados, suportar custos e riscos em pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, gestão da informação e de tecnologias, definição de marcas de qualidade, ações de marketing, entre outras. São exemplos as associações profissionais, as alianças tecnológicas, consórcios de compras, as redes de pequenas e médias empresas.

- c) Redes formais (a dimensão contratual) - são formalizadas por meio de termos contratuais, com o objetivo de estabelecer regras de conduta entre os atores. São exemplos as alianças estratégicas, consórcios de exportação, *joint-ventures* e franquias; e,
- d) Redes informais (a dimensão da convivência) - são formadas sem qualquer tipo de contrato formal estabelecendo regras e agem em conformidade com os interesses mútuos a alcançar, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores.

Ainda, pode-se citar a tipologia apresentada por Hansen (2004), onde as redes interorganizacionais são classificadas em: *filière* ou cadeia produtiva; *supply chain* – cadeia de suprimentos; parcerias; cadeia global de valor; *Clusters*; redes flexíveis de pequenas e médias empresas; e, organizações e cadeias virtuais.

Diante do exposto, o quadro 02, a seguir, apresenta a tipologia das redes interorganizacionais sob o enfoque dos diferentes autores abordados neste tópico.

TIPOLOGIA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS	
CLASSIFICAÇÃO	AUTORES
Redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. Simétricas e assimétricas	Grandori e Soda (1995)
Redes verticais e redes horizontais	Baum e Ingram (2000)
Redes top-down e redes flexíveis	Casarotto Filho e Pires (2001)
Redes verticais e redes horizontais; redes formais e informais.	Marcon e Moinet (2001); Balestrin e Vargas (2002)
<i>Filière</i> ou cadeia produtiva; <i>supply chain</i> ; parcerias; cadeia global de valor; clusters; redes flexíveis de pequenas e médias empresas; organizações e cadeias virtuais.	Hansen (2004)

Quadro 02: **Tipologia de Redes Interorganizacionais**

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe ressaltar que o foco deste estudo são as redes de cooperação horizontal, cuja formação, segundo Verschoore (2004), vem ganhando grande impulso no Brasil, nos últimos

anos, significando, em muitos casos, o único caminho viável para o desenvolvimento ou, até mesmo, para a sobrevivência de setores econômicos.

2.2.1 Redes de Cooperação Horizontal

Miles e Snow (1986) afirmam que as redes de cooperação são causa e consequência da natureza evolutiva das formas de concorrência dos mercados, e surgem como resposta às mudanças ambientais, tecnológicas, econômicas e sociais, onde os atores buscam não só a sua sobrevivência, mas, também, crescimento e geração de inovação.

De acordo com os autores (1992), o nascimento organizado das redes ocorre a partir de 1980, num cenário de mudanças e incertezas, motivadas, segundo Peci (1999), pela necessidade crescente de especialização, de melhores processos de qualidade em toda a cadeia, pelo desenvolvimento tecnológico e pelas mudanças de valores e comportamentos dos consumidores que, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), passaram a exigir competências muito além daquelas que uma empresa consegue desenvolver isoladamente e onde o foco passa a ser a criação de valor para o consumidor (PECI, 1999).

Partindo destes pressupostos, Hoffmann e Morales (2007) definem rede de cooperação horizontal como aquela que reúne um grupo significativo de empresas com características similares, como: atuação em uma mesma atividade produtiva (concorrentes), com identidade cultural e vínculos, mesmo que incipiente, de articulação, interação e cooperação.

Para Hardin (1994), redes horizontais são interações sociais envolvendo um grupo de empresas que buscam interesses comuns, e requerem ações conjuntas, realizadas coletivamente e não individualmente, ou seja, as redes de cooperação horizontal têm como principal objetivo dar um enfoque coletivo aonde antes era individual e isso envolve interações e articulações, o que irá caracterizar este relacionamento como dinâmico e complexo (CARRÃO, 2004).

De acordo com Carvalho e Laurindo (2007), atuando em redes de cooperação horizontal, as empresas têm maiores possibilidades de crescimento, haja vista as potencialidades e sinergias despertadas através do trabalho em grupo, envolvendo entrosamento, cooperação e coordenação entre os associados, com o objetivo de superar as incertezas, aumentar a competitividade e a eficiência coletiva.

Seguem os autores afirmando que esta estrutura organizacional permite acesso a mercados restritos, a novos mercados, a tecnologias emergentes e a recursos complementares. Propicia, também, o compartilhamento de competências essenciais; a aprendizagem de novas

técnicas de negócios; e, ainda, a redução de custos, o compartilhamento de riscos e de despesas de pesquisa e desenvolvimento (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Complementando, Wegner e Padula (2008) afirmam que a essência desta associação cooperativa é, justamente, esta possibilidade de que a união dos parceiros (e os recursos que eles trazem para a relação) seja capaz de gerar uma sinergia tal que, atuando de forma isolada, não poderia ser obtida. De modo semelhante, citando Miles e Snow (1986), pode-se afirmar que o estabelecimento de uma rede dá-se como resposta às complexas e mutantes condições competitivas, que demandam níveis elevados de qualidade, custos baixos, inovação, adaptabilidade e rápida resposta, que as empresas estruturadas de forma tradicional não conseguem acompanhar (JARILLO, 1993).

São características dessa organização em rede: as estratégias, predominantemente, coletivas; uma estrutura diferenciada para a gestão das atividades de cooperação; a coordenação sustentada pelas relações sociais, onde todos trabalham buscando o resultado coletivo e o sucesso da cooperação (VERSCHOORE FILHO; BALESTRIN; PERUCIA, 2012).

Para Marcon e Moinet (2001), para que uma rede de empresas possa ocorrer, na prática, três elementos devem ser combinados: recursos a trocar, que constituem a base da rede, como informação, conhecimento e insumos; um conjunto de regras de funcionamento e ética que deverá ser observada entre os membros; e, os meios práticos de ação, como orçamento, local, material, comunicação, conexão eletrônica, entre outros.

Por outro lado, cabe ressaltar que as redes são formas complexas de organizações, pois segundo Abodor (2011), elas envolvem atores que, mesmo sendo concorrentes, precisam atuar em conjunto para atingir objetivos comuns. Esta combinação de estratégias envolvendo cooperação e competição, simultaneamente, é citada, também, por Nalebuff e Brandemburger (1996); e, Dagnino e Padula (2002). Os autores argumentam que o objetivo desta aliança é capitalizar os relacionamentos e criar valor máximo no mercado.

Desta forma, pode-se afirmar que as redes de cooperação estão relacionadas à complementaridade de competências, informações diversificadas e direcionadas, aprendizagem e inovação, que pode diminuir a incerteza ambiental, suprir as necessidades de recursos das empresas parceiras e ser uma importante fonte de geração de valor (KLEIN; PEREIRA, 2012).

Complementando, de acordo com Verschoore e Balestrin (2008), as organizações se associam em redes e cooperam visando reunir, em uma única estrutura, as características exigidas pelo novo ambiente competitivo, sustentada por uma governança altamente

descentralizada, o que evita que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e a agilidade e possam enfrentar as intensas e rápidas mudanças na atividade econômica, tecnologia e globalização (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

Assim, a readequação e a modernização organizacional, bem como o desenvolvimento de estratégias e de estruturas em rede, são condições *sine qua non* para as empresas obterem ganhos competitivos, pois, segundo Verschoore e Balestrin (2008), as redes de cooperação reúnem a flexibilidade e a agilidade das empresas de menor porte com a escala e o poder das grandes corporações. E, de acordo com Petter (2012), as redes de cooperação horizontal têm sido um excelente norte estratégico para as MPEs que estão em busca de um ganho de competitividade.

Isto posto, buscando definir de forma direta a relação, Verschoore e Balestrin (2006) afirmam que as redes de cooperação horizontais são parcerias formadas por MPEs que operam em um mesmo segmento no mercado, relacionam-se em um formato cooperativo (não hierárquico), por período indeterminado de tempo, baseado em confiança mútua e coordenado através de ferramentas e um conjunto de regras contratuais para direcionar as ações e garantir as regras básicas de governança (BALESTRIN;VARGAS, 2004). Elas surgem e operam a partir de decisões tomadas de forma conjunta, onde, embora se perceba que certos atores assumem posições de maior centralidade, não há uma hierarquia imposta sobre seus participantes (SOARES *et al*, 2011)

E, ainda, de acordo com a SDECT (2015), as redes reúnem empresas com objetivos comuns, em entidade jurídica estabelecida, porém, mantendo a sua independência e individualidade. A formação de uma rede possibilita ações conjuntas, que irão proporcionar benefícios como redução de custos, marketing compartilhado, conquista de novos mercados, qualificação, troca de informações e conhecimento entre os membros das redes, aprendizagem e obtenção de melhores preços junto aos fornecedores.

Resumindo o que foi apresentado pelos autores, o quadro 03 traz as principais variáveis utilizadas na definição de redes de cooperação horizontal.

SÍNTESE DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NA DEFINIÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL	
VARIÁVEIS	AUTORES
Ações conjuntas, estratégias coletivas.	Carrão (2004); Silva (2005); Soares <i>et al</i> (2011); Verschoore Filho, Balestrin e Pereira (2012)
Acordos duradouros	Verschoore e Balestrin (2006)
Atuação na mesma atividade produtiva	Nalebuff e Brandenburger (1996); Dagnino e

(concorrentes)	Padula (2002); Verschoore e Balestrin (2006); Hoffmann e Morales (2007), Abodor (2011)
Compartilhamento de riscos e custos.	Hitt, Ireland e Hoskisson (2002); Verschoore e Balestrin (2008); SDETC (2015)
Complementaridade de competências e recursos; união de parceiros e recursos que eles trazem.	Marcon e Moinet (2001); Hitt, Ireland e Hoskisson (2002); Wegner e Padula (2008); Klein e Pereira (2012)
Confiança.	Balestrin e Vargas (2004); Verschoore e Balestrin (2006)
Cooperação.	Hoffmann e Morales (2007); Carvalho e Laurindo (2007); Wegner e Padula (2008); Verschoore Filho, Balestrin e Perucia (2012)
Coopetição.	Nalebuff e Brandenburger (1996); Dagnino e Padula (2002); Abodor (2011)
Coordenação.	Carvalho e Laurindo (2007); Verschoore e Balestrin (2008); Verschoore Filho, Balestrin e Perucia (2012)
Decisões conjuntas, trabalho em grupo.	Verschoore e Balestrin (2006); Carvalho e Laurindo (2007)
Enfoque coletivo; eficiência coletiva.	Carrão (2004); Carvalho e Laurindo (2007); Verschoore Filho, Balestrin e Perucia (2012)
Flexibilidade e agilidade.	Hitt, Ireland e Hoskisson (2002); Verschoore e Balestrin (2008)
Ganho de Competitividade.	Carvalho e Laurindo (2007); Petter (2012)
Gestão Descentralizada e Governança.	Verschoore e Balestrin (2008)
Individualidade.	SDECT (2015)
Interação.	Hardin (1994); Hoffmann e Morales (2007)
Interesses e objetivos comuns.	Hardin (1994); SDECT (2015)
Relacionamento dinâmico e complexo.	Morin (1977); Carrão (2004)
Relações sociais.	Verschoore Filho, Balestrin e Perucia (2012)

Quadro 03: Síntese das variáveis utilizadas na definição de Redes de Cooperação Horizontal

Fonte: Elaborado pela autora

E, dando continuidade, é importante conhecer quais são as etapas do processo de formação e desenvolvimento de uma rede de cooperação horizontal, que trazem alguns fatores que irão influenciar no desempenho esperado de uma rede de cooperação horizontal.

2.2.2 Etapas do processo de formação e desenvolvimento de uma rede de cooperação horizontal

Para Verschoore Filho, Balestrin e Perucia (2012), a natureza evolutiva e concorrencial dos mercados é um dos principais motivadores para o nascimento e, também, desaparecimento das redes de empresas. Neste sentido, para ter sucesso, é preciso

compreender como as organizações podem conseguir vantagens competitivas a partir da ação conjunta (PEREIRA; PEDROZO, 2005). E isso implica em conhecer os motivos da formação e da manutenção dos relacionamentos, e, principalmente, as suas consequências (OLIVER; EBERS, 1998), ou seja, todas as etapas do processo.

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

Lorange e Roos (1996) contribuem a partir da compreensão de que a formação de redes é um processo que envolve forças políticas e analíticas. A fase preliminar, segundo os autores, envolve os conhecimentos anteriores sobre os principais atores, seu apoio à aliança e seus motivos racionais econômicos, sendo fundamental a visão de ganha-ganha entre eles. Para isso, é importante encontrar parceiros confiáveis e que possuam recursos (PEREIRA; PEDROZO, 2005). Em seguida há a fase de negociação da aliança, envolvendo os objetivos e a confiança para selar a aliança, criando o comprometimento.

Dando sequência, considerando o processo de formação de redes de cooperação horizontal, Ring e Van de Ven (1994) descrevem três estágios, sendo eles: negociação, compromisso e execução. A negociação envolve o processo de seleção dos parceiros e as negociações com relação às normas e procedimentos que irão nortear a relação e implica em motivações e expectativas com relação a possíveis investimentos e incertezas com relação aos negócios que serão explorados em conjunto. No estágio de compromisso são tratadas e formalizadas, ou não, as obrigações e regras do relacionamento entre as empresas e a estrutura de governança. E, no estágio de execução, conforme acordado, os planos são traçados e colocados em prática para o efetivo lançamento da rede.

E, para Ceglie e Dini (1999), a constituição de uma rede interorganizacional é marcada por cinco etapas: promoção do empreendimento e motivação dos potenciais participantes, planejamento estratégico das atividades do grupo, realização de projetos pilotos, desenvolvimento de projetos estratégicos e, por fim, a autogestão da rede. Desta forma, de acordo com os autores, o grupo passa por um processo de maturação ao longo da constituição da rede, culminando com a autogestão, quando os agentes externos, que apóiam a rede, deixam de ter papel central nas atividades.

Ainda, de acordo com Kogut (2000), o nascimento de uma rede deve partir da criação de regras orientando a relação entre os diversos atores, gerada, em uma lógica racional, a partir de conhecimentos de experiências cotidianas e influenciadas por três fatores: os custos de transação, um comportamento estratégico (busca de melhor posição) e a busca de conhecimento. Espera-se que, a partir da existência de regras básicas para a ação conjunta, consiga-se minimizar os riscos e construir uma relação sinérgica para o atingimento dos objetivos, onde a confiança seja um fator chave para o sucesso da estrutura em rede de cooperação horizontal (PETTER, 2012).

Cabe citar, também, com relação ao processo de formação de redes, a metodologia utilizada pelo programa Redes de Cooperação do estado do Rio Grande do Sul, que envolve as seguintes etapas (SEDAI, 2004):

- a) Fase de contatos iniciais - onde as empresas são convidadas a conhecer a proposta e integrar o grupo em estruturação;
- b) Etapa de formatação - envolve o estabelecimento de mecanismos legais e regulamentos que possam mediar contratualmente a relação cooperativa, servindo como um estímulo à cooperação; é quando ocorrem as primeiras atividades conjuntas;
- c) Desenvolvimento do grupo enquanto rede de empresas – caracteriza-se pela criação de equipes de trabalho e elaboração de planejamento estratégico, como guia de ações e fortalecimento da cooperação; e,
- d) Etapa de consolidação – quando a rede atinge a maturidade e capacidade de auto-gestão, onde ela já realiza diversas ações colaborativas e está estruturada para ampliar o número de participantes.

De acordo com Wegner e Padula (2008), as etapas anteriores ao lançamento da rede recebem um acompanhamento mais intensivo por parte do agente externo, em especial no convite aos interessados em aderir ao projeto e na formalização jurídica do grupo. O lançamento caracteriza-se como um evento que marca a apresentação da rede para clientes, fornecedores, parceiros e comunidade em geral, que ocorre após a formalização da rede e indica que diversas etapas anteriores foram superadas com sucesso. Após o lançamento da rede, os integrantes são estimulados a desenvolver as atividades com maior independência do agente externo, embora este continue assessorando a rede em atividades de organização, planejamento e expansão.

Diante das diversas abordagens, o quadro 04 sintetiza o pensamento dos autores com relação ao processo de formação e desenvolvimento de uma rede de cooperação horizontal. Cabe ressaltar que, ao se analisar o resultado de uma rede de cooperação horizontal, é

necessário identificar e analisar todas as etapas deste processo, pois para Lorange e Roos (1996), a formação e o sucesso de uma rede de cooperação é um processo gradual que inclui a identificação de parceiros ideais, aprovação de todos os envolvidos no processo, definição de objetivos, estabelecimento de um sistema de planejamento, além do controle e implementação final. Segundo os autores, a eliminação de etapas do processo de formação pode levar a problemas ou falhas, diminuindo, desta forma, a eficácia da associação.

O PROCESSO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UMA REDE	
ETAPAS	AUTORES
Três etapas: contatos iniciais, negociações e lançamento da idéia, cooperação gerenciada.	Child (2001)
Duas etapas: fase preliminar e fase da negociação da aliança.	Lorange e Roos (1996)
Três etapas: negociação, compromisso e execução.	Ring e Van de Ven (1994)
Cinco etapas: promoção do empreendimento e motivação dos potenciais participantes, planejamento estratégico das atividades do grupo, realização de projetos pilotos, desenvolvimento de projetos estratégicos e, por fim, a autogestão da rede.	Ceglie e Dini (1999)
Quatro etapas: fase de contatos iniciais, formatação, desenvolvimento do grupo e etapa de consolidação.	SEDAI (2004)

Quadro 04: O Processo de Formação e Desenvolvimento de uma Rede de Cooperação Horizontal.

Fonte: Elaborado pela autora

No desenvolvimento do modelo de pesquisa, têm-se, como base, as etapas de formação e desenvolvimento de uma rede de cooperação horizontal estabelecidas pela SEDA, que engloba o pensamento dos vários autores citados neste tópico.

2.2.3 Fatores que influenciam o desempenho esperado de uma rede de cooperação horizontal

De acordo com Mozzato e Gollo (2011), já em 2000, Amato Neto apontava as relações interorganizacionais, particularmente as que envolvem as MPEs, como uma das principais tendências da economia moderna. Segundo os autores, essas associações em rede permitem combinar competências e utilizar o *know-how* de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades; exercer maior pressão sobre o mercado, aumentando a competitividade; fortalecer o poder de compra; reduzir barreiras em busca de novos mercados, inclusive internacionais; aumentar a escala de produção; reduzir tempo no processo de inovação e desenvolvimento de produtos; e, também,

promover o aprendizado em grupo (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

Todos estes benefícios encontram-se associados, ainda, a uma maior flexibilidade, menor comprometimento de recursos e maior capacidade de lidar com informações, além de viabilizar o acesso a novas tecnologias e recursos provenientes de parceiros (MILAGRES, 2009). Segundo a autora, cada vez mais se constata que uma proporção crescente das inovações é gerada pela combinação de empresas e que os esforços cooperativos são fundamentais, principalmente nas atividades ligadas a P&D.

Desta forma, o reconhecimento de que nenhuma organização contempla todos os recursos e competências necessárias para competir na nova economia global é um fator que, segundo Reis *et al* (1998), remete as organizações a ações articuladas de complementaridade e à busca da eficiência para a gestão desses relacionamentos interorganizacionais (RING; VAN DE VEN, 1994), que envolvem confiança, comprometimento, lealdade, dependência, coesão e obrigação (EBERS; JARILLO, 1997).

Verschoore Filho, Balestrin e Perucia (2012) argumentam que a rede surge, enquanto organização, para que as empresas associadas possam atingir os objetivos que são comuns e dar condições para que, de forma complementar, possam atingir os seus objetivos individuais. É fundamental deixar claro, porém, que embora seja uma alternativa estratégica competitiva, esta relação é algo bastante complexo (JARILLO, 1988), não totalmente compreendida pelos pesquisadores e gestores (PEREIRA; PEDROZO, 2005), pois envolve a relação entre organizações que, por vezes, mesmo tendo interesses conflitantes, buscam objetivos comuns (BALESTRO, 2004).

Neste sentido, Wegner e Padula (2010) alertam que o número expressivo de estudos apontando os benefícios da cooperação, tanto no Brasil, como no mundo, pode levar a uma conclusão precipitada de que colaborar com outras empresas sempre é a estratégia mais adequada, porém, é importante ressaltar que o sucesso da cooperação resulta de esforços para sua constituição, coordenação e manutenção, e que existem fatores limitadores de desempenho (LENZ, 2007), o que faz com que as organizações apresentem resultados diferentes, ou seja, que algumas redes produzam resultados positivos e gerem benefícios aos participantes, enquanto outras, em contextos semelhantes, não passem dos estágios iniciais de estruturação.

Por isso, não basta uma empresa estar associada a uma rede para obter ganhos em eficiência, é preciso a construção da eficiência coletiva para que isso aconteça (AMATO NETO, 2009). Não basta, somente, o alinhamento dos interesses e objetivos dos membros de

uma rede ou a simples integração entre organizações produtivas, para fazer emergir uma estratégia competitiva (MOE, 1984).

Então, o sucesso de uma rede de cooperação horizontal depende do processo de inter-relação entre as empresas participantes, ou seja, do fluxo de informações e da cooperação entre elas; sucesso este que começa a ser construído nos primeiros passos de sua formação, como por exemplo, na escolha dos parceiros, sendo fundamental escolher organizações com recursos (financeiros e não financeiros) a compartilhar e de boa reputação. Esses cuidados colaborarão na redução da incerteza e de comportamentos oportunistas, além de favorecer o aumento de confiança e a manutenção de equilíbrio entre os atores (PEREIRA; PEDROZO, 2005; ALVES; PEREIRA; KLEIN, 2013), pois, segundo Amato Neto (2000), um comportamento individualista, de perspectivas de curto prazo e de lucros imediatos pode ser uma séria barreira para o desenvolvimento da rede.

Ainda, com relação à seleção dos parceiros, Pereira e Pedrozo (2005) citam o critério dos três Cs, apresentado por Kasa, em 1999. São eles, a compatibilidade ou habilidade para trabalhar em conjunto (estratégia, cultura corporativa e práticas operacionais); a capacidade, habilidade da organização para fazer atividades independentes; e, comprometimento, disposição do parceiro para trabalhar em conjunto.

Complementando, Pereira (2005) afirma que, nesta fase, o desafio está associado à obtenção de informações sobre competências requeridas, necessidades e confiabilidade dos parceiros potenciais, sendo que Rodrigues (2003) apresenta alguns pré-requisitos que considera fundamental para a inclusão de empresas numa rede de cooperação. São eles: a informação sobre os reais benefícios de participar em uma rede; confiança entre os participantes; colaboração mútua; e, estrutura de governança capaz de diminuir a assimetria de poder entre os seus participantes.

Outro risco, levantado por Lorange e Ross (1996), é com relação a habilidades administrativas ineficientes ou diferenças de estilo administrativo. Assim, quando uma rede está para ser formada, algumas questões fundamentais devem ser analisadas, como identificar abordagens a serem utilizadas para minimizar conflitos entre os associados; especificar a intenção estratégica da rede de maneira que beneficie a todos; e, determinar como a rede será administrada.

Segundo Klein e Pereira (2012), muitas redes não conseguem consolidar suas estruturas e seus modelos de gestão, pois aspectos e fatores negativos podem surgir a ponto de não compensar os investimentos efetuados; e, por outro lado, muitas empresas acabam por não estimar os custos de se inserirem em redes e não são capazes de avaliar se estão aptas ou

não a participar de uma rede ou se tal estratégia é um bom negócio, fazendo com que as empresas saiam da rede e estas tenham insucesso.

Dando sequência, relacionando os fatores que afetam o desenvolvimento de uma rede de cooperação horizontal, Lorange e Roos (1996) apresentam a segunda fase do processo, ou seja, a fase de negociação da parceria, que inclui a discussão e o estabelecimento dos objetivos comuns e da interação (conectividade, identidade, laços fortes, equivalência e autonomia estrutural) entre os parceiros, bem como das normas e procedimentos que irão regulamentar e regular as ações cooperativas (RING; VAN DE VEN, 1994).

Assim, de acordo com Verschoore Filho (2006), para o êxito da gestão de redes são necessários os elementos formais, para regulação dos direitos e deveres dos membros da rede; e, os elementos decisórios, para a condução democrática da organização, com membros eleitos e alternância rotineira dos cargos. A isso, Castells (1999) associa dois atributos que considera fundamentais: a conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e, a coerência, isto é, a existência de interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores.

Todos os aspectos citados aumentam a complexidade de uma relação interorganizacional colaborativa, pois, de acordo com Ebers e Jarillo (1997), é a trama tecida nas relações cotidianas, econômicas e sociais, que cria a identidade de cada ator, pessoa ou empresa dentro da rede e determina seu comportamento e sua cognição, porém, ao mesmo tempo, limita e controla o seu comportamento.

Então, nesta etapa de desenvolvimento, as relações sociais entre os membros da rede, também, devem ser consideradas, como fazem Correa (1999) e Casarotto e Pires (2001), ao afirmar que o nascimento e a sobrevivência das redes dependem, basicamente, de três aspectos: a cultura da confiança, onde a ética e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que participam são de grande importância; a cultura da competência, que diz respeito às competências essenciais de cada parceiro; e, a cultura da tecnologia da informação, para acelerar o fluxo de informações.

E, conforme ressaltam as diferentes definições apresentadas, o termo redes está, comumente, relacionado aos comportamentos de cooperação, comunicação e confiança, onde a cooperação pode, segundo Powell (1990), mudar as percepções sobre competição e, com isso, os concorrentes passam a ser vistos como parceiros. Além disso, a confiança viabiliza a cooperação, a troca de informações detalhadas (comunicação) e a resolução conjunta de problemas, bem como, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), gera a expectativa de comportamento leal entre as partes, o que diminui a possibilidade de eventuais

comportamentos oportunistas, e, desta forma, reduz a necessidade de recursos para monitorar e controlar a rede.

Pode-se afirmar, então, que a confiança é um pré-requisito e uma consequência dos relacionamentos interorganizacionais. E, ao definir confiança, Adami e Verschoore (2014), afirmam que consiste na crença de que o parceiro vai cumprir com os acordos feitos (formalizados ou não), que ele tem a competência e habilidade necessárias para desempenhar conforme o esperado e de que não agirá contra seus interesses, ou seja, não irá explorar suas vulnerabilidades. Para os autores, a construção de confiança entre indivíduos ou organizações não é tarefa fácil, principalmente em início de relação, porém, é primordial para o sucesso de uma rede.

Balestrin e Vargas (2004) corroboram deste pensamento e afirmam que existem algumas características em redes de cooperação horizontal que criam ambientes propícios para a geração de confiança, como, por exemplo: quando as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade; quando as relações são estabelecidas em longo prazo; quando existe pouca diferença de tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; e, quando ocorrem rotação de lideranças para representar a rede.

Por outro lado, a falta de confiança nas relações da empresa com o seu ambiente e a possibilidade de comportamento oportunista por parte de alguns agentes representam questões centrais na geração dos custos de transação, o que pode, em algum momento, inviabilizar o desenvolvimento da rede. Se há confiança, os problemas são resolvidos com mais eficiência, pois a informação e o conhecimento são trocados mais livremente (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Além da confiança, Pereira e Pedrozo (2005) acrescentam a reciprocidade como base fundamental dos relacionamentos interorganizacionais, com objetivo final de alcançar um âmbito diferenciado de competitividade. Wittman *et al* (2004) incluem, também, o comprometimento, respeito mútuo, valores éticos, motivação e definição clara dos objetivos e regulamento da rede.

Assim, considerando todos esses quesitos de um relacionamento interorganizacional, Mozzato e Gollo (2011) argumentam que não há como negar os interesses divergentes e os conflitos entre os seus membros, nem como fazê-los agir totalmente sincronizados. A estratégia de cooperação é uma ação que implica em abandonar o individualismo e aceitar o concorrente como um aliado, um parceiro na busca de um aumento da competitividade.

Com isso, verifica-se que as redes de cooperação são, constantemente, desafiadas a encontrar maneiras de unir dezenas, ou, por vezes, mais de uma centena de empresários, de

forma que as relações atendam aos interesses de todos e, ao mesmo tempo, permitam a efetiva participação de todos (WEGNER; MISOCZKY, 2008).

Para tanto, é preciso criar um sistema de governança e organizar a gestão da rede de forma que os resultados obtidos, em conjunto, sejam superiores àqueles alcançados individualmente (WEGNER; PADULA, 2010), pois as características peculiares de cada rede irão exigir mecanismos diferenciados de gestão, selecionados de acordo com suas particularidades e suas contingências (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Dando sequência, Provan e Kenis (2007) explicitam que a gestão de uma rede pode ser exercida tanto por uma entidade administrativa autônoma, como por uma empresa líder, mas a partir da expansão, faz-se necessária uma gestão profissional que gere resultados, sendo que, neste caso, a autogestão perde sua eficiência. Ainda, citam os autores, que um planejamento estratégico participativo e planos de ação são instrumentos facilitadores da gestão de uma rede.

Complementando, os autores apresentam três modelos básicos de governança, sendo eles: a governança compartilhada, sem uma estrutura administrativa formal e distinta, onde a tomada de decisão é coletiva, exigindo o envolvimento e comprometimento de todos os participantes; a governança com organização líder, onde uma organização exerce o poder de liderança; e, por último, a governança por meio de uma organização administrativa da rede (OAR), onde se cria uma entidade administrativa especialmente para gerenciar as atividades da rede.

Neste sentido, para Bortolaso, Verschoore Filho e Antunes Jr. (2013), a existência de uma estrutura física e financeira para subsidiar a gestão da rede é uma característica distintiva, fundamental para o seu sucesso. A estrutura, neste caso, é compreendida, pelos autores, como um mecanismo de suporte necessário para o funcionamento e desenvolvimento da administração da rede e a disponibilidade de um escritório com infraestrutura e profissionais contratados para gerenciar as questões operacionais da rede. E, a independência financeira é entendida como a capacidade da rede em gerar recursos para a sua subsistência, ou seja, captar recursos de terceiros para a execução de projetos em prol da rede.

Wegner e Padula (2010) explicam que a governança envolve a forma de estruturar e organizar a rede, seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, formas de solucionar conflitos, regras de entrada e saída, estruturas de comunicação; para garantir os interesses dos membros e assegurar o cumprimento das normas estabelecidas, tanto pelos gestores quanto pelos participantes, bem como para garantir agilidade e flexibilidade nas tomadas de decisão, elementos primordiais em um mercado altamente competitivo. E, considerando que, muitas

vezes, os atores têm interesses divergentes, as regras de governança devem equilibrar os interesses conflitantes e, assim, garantir a viabilidade de longo prazo da rede.

Ainda, com relação à governança, os estudos de Balestrin e Verschoore (2008) apontam a importância tanto da governança formal (contratos) como da informal (confiança); e, Park e Ugson (2001) ressaltam a necessidade de uma central de coordenação da rede, ou melhor, uma estrutura composta por profissionais de fora das empresas participantes ou que sejam seus representantes, com o objetivo de monitorar as relações entre as empresas e gerenciar o processo decisório coletivo.

Dando sequência, Klein e Pereira (2012) afirmam que a associação em redes irá exigir investimentos, tempo e recursos para sua implementação e continuidade, além do comprometimento de todos os envolvidos para que se possa coordenar a relação e gerar os benefícios esperados. Segundo os autores, uma parceria mal gerida, sem a confiança e a motivação entre os seus membros, limita a possibilidade de sucesso. Outras questões levantadas pelos autores são: problemas na transferência de conhecimento entre os atores, a falta de aprendizagem, a assimetria de informação, os custos da cooperação, o oportunismo e a complexidade gerencial, e, a falta de geração de valor. Salientam, os autores, que a complexidade para coordenar novas transações e formas de atuação pode aumentar até o ponto em que o custo desse processo ultrapasse o benefício, pois a partir daí não compensa a sua manutenção.

Por sua vez, Verschoore e Balestrin (2008) argumentam que, por vezes, as empresas visam os benefícios de curto prazo, que resolvam questões e dificuldades pontuais ou que venham a ampliar os seus resultados mediante instrumentos e serviços gerados e disponibilizados coletivamente (acesso a soluções), porém, os demais fatores – ganhos de escala e poder de mercado, aprendizagem e inovação, relações sociais e redução de custos e riscos -, devem ser considerados.

Ainda com relação aos fatores que influenciam nos resultados alcançados pelas redes de cooperação horizontal, Bortolaso, Verschoore Filho e Antunes Jr (2013) apontam como relevantes: o estabelecimento de uma estratégia clara, concebida de forma coletiva em busca de objetivos comuns; a coordenação, ou seja, o controle e orientação das ações entre os participantes; a liderança, com a finalidade de fomentar a motivação, incentivar o crescimento, preservar a harmonia dos atores envolvidos, compartilhar o poder e as informações estratégicas, articular o processo de flexibilidade e proatividade da rede, entre outros; o relacionamento, que evidencia a importância das relações pessoais para gerar confiança, bem como o relacionamento institucional com fornecedores, concorrentes,

entidades e clientes, essenciais para o desenvolvimento da aprendizagem e da estrutura social da rede; e, os processos, que envolvem ações coletivas como comunicação, marketing, expansão e negociação, que irão contribuir para uma maior eficiência na obtenção de seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração e maior capacidade de aprendizado.

Complementando esta relação, Soares *et al* (2011) incluem, como benefícios competitivos, o capital social e o aprendizado nas relações pessoais entre os membros, os programas de treinamento e produtos de marca própria; benefícios estes que ajudam a reduzir os custos operacionais, aumentar as vendas e fortalecer os participantes de possíveis ações dos concorrentes.

Porém, de acordo com Petter *et al* (2014), uma rede de cooperação horizontal só conseguirá atingir estes benefícios quando atingir um nível de desenvolvimento maduro, onde a governança seja capaz de articular, formular e alinhar estratégias potencializadoras da sua competitividade. Neste sentido, Chao (2011) alerta que, por se tratar de uma série de processos de tomada de decisão envolvendo a interação entre firmas, a insuficiente compreensão ou a falta de comprometimento de uma das partes pode levar a uma variedade de erros e vieses e afetar a estabilidade do processo cooperativo e, em alguns casos, a continuidade da rede.

Assim, Wegner e Misoczky (2008) afirmam que é necessário conciliar o crescimento e o desenvolvimento da rede sem que seja perdido o envolvimento dos empresários e o espírito de cooperação. E, para isso, é preciso desenvolver instrumentos de gestão, alinhados com as ideias de participação, comunicação e cooperação, indispensáveis para a superação de conflitos e dificuldades. E, para Pereira (2005), o elemento chave é a gestão dos esforços mútuos, necessários para o alcance dos propósitos pré-determinados.

Reforçando o que já foi levantado pelos outros autores, Milagres (2009) acredita que o sucesso desses arranjos depende de estruturas organizacionais que fortaleçam as relações de confiança entre os parceiros, pois, assim, pode-se ampliar a troca de conhecimentos e dar fim ao comportamento oportunista. A autora, também, ressalta a importância dos órgãos governamentais e institutos de pesquisa setoriais, que atuam como agentes promotores da integração e interação entre o meio científico e empresarial, colaborando para o sucesso da cooperação para o desenvolvimento da competitividade.

Ainda, pode-se dizer que, sob a ótica dos parceiros, a rede sustentará sua estrutura e será eficiente enquanto os benefícios econômicos de cada empresa se sobrepuserem aos custos potenciais de gerenciar esta aliança (PARK; UGSON, 2001), ou, conforme Jarillo

(1988), quando os ganhos provenientes da cooperação sejam maiores do que os lucros obtidos fora da rede.

Isto reforça a questão já citada de que nem sempre o resultado de uma rede será positivo, seja para os seus membros, seja para a sociedade (MARIANO; GUERRINI; REBELATTO, 2012). Para os autores, as redes em que as empresas tinham um contato antes de sua formação possuem mais chance de obter sucesso, que, também, depende do apoio recebido nos primeiros anos de funcionamento. Além disso, o desempenho de uma rede está relacionado, diretamente, a sua capacidade de aprender; e, tem grandes possibilidades de ser influenciado por uma única organização, que não necessariamente precisa ser a líder.

Por sua vez, Milagres (2009) relaciona os fatores levantados por uma pesquisa feita pela PricewaterhouseCoopers, em 1999, e que são apontados como responsáveis pelo insucesso das redes. São eles: as diferenças culturais entre os parceiros; incompatibilidade entre os objetivos estratégicos dos parceiros; problemas relacionados com a liderança; baixa integração entre os processos; mercado superestimado; falhas relacionadas com a tecnologia; mudanças no ambiente de negócios; problemas relacionados com a governança da parceria; entre outros fatores. Klein e Pereira (2012) complementam essa lista incluindo: a falta de critérios para seleção dos parceiros, a falta de comprometimento e confiança, atitudes oportunistas, relação custo/benefício negativa, o individualismo, o imediatismo e a falta de alcance dos objetivos.

Cabe, ainda, citar, que, segundo Alves, Pereira e Klein (2013), quando os empreendimentos são motivados pela necessidade, acabam copiando modelos já existentes, o que aumenta a possibilidade de fracasso, pois aumenta a dependência do empreendedor em relação à associação.

Essas características distintivas, citadas pelos autores e resumidas no quadro 05, reúnem um conjunto de elementos que podem auxiliar na composição de um roteiro de questões apropriadas para identificação e análise das práticas de gestão adotadas pelas redes de cooperação, bem como para uma avaliação de resultados obtidos por essa estrutura colaborativa.

FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO	
FATORES	AUTORES
Ações articuladas de complementaridade.	Ring e Van de Ven (1994)
Alinhamento de interesses e objetivos dos parceiros.	Moe (1984); Lorange e Ross (1996); Hitt, Ireland e Hoskisson (2002); Balestro (2004); Wittman <i>et al</i> (2004); Amato Neto (2009)

Apoio de órgãos governamentais e institutos de pesquisas.	Milagres (2009); Mariano, Guerrini e Rebelatto (2012)
Compatibilidade (habilidade para trabalhar em conjunto); capacidade e comprometimento.	Kasa (1999); Pereira e Pedrozo (2005)
Comprometimento.	Ebers e Jarillo (1997); Hitt, Ireland e Hoskisson (2002); Wittman <i>et al</i> (2004); Chao (2011); Klein e Pereira (2012)
Comunicação e fluxo de informações.	Powell (1990); Correa (1999); Wildeman (1999); Casarotto e Pires (2001); Mozzato e Gollo (2011); Bortolaso, Verschoore Filho e Antunes Jr (2013)
Confiança.	Ebers e Jarillo (1997); Correa (1999); Casarotto e Pires (2001); Balestrin e Vargas (2004); Pereira (2005); Pereira e Pedrozo (2005); Balestrin e Verschoore (2008); Milagres (2009); Klein e Pereira (2012); Bortolaso, Verschoore Filho e Antunes Jr (2013); Adami e Verschoore (2014)
Cooperação, colaboração, reciprocidade e construção de eficiência coletiva.	Powell (1990); Balestrin e Vargas (2004); Pereira e Pedrozo (2005); Wegner e Misoczky (2008); Amato Neto (2009); Milagres (2009)
Equilíbrio, simetria entre os atores.	Balestrin e Vargas (2004); Pereira e Pedrozo (2005); Alves, Pereira e Klein (2013)
Estratégias coletivas; planejamento estratégico participativo.	Bortolaso, Verschoore Filho e Antunes Jr (2013)
Ética (comportamento leal) e competências essenciais de cada parceiro.	Correa (1999); Casarotto e Pires (2001); Hitt, Ireland e Hoskisson (2002); Wittman <i>et al</i> (2004); Adami e Verschoore (2014)
Gestão profissional e estrutura de governança.	Ring e Van de Ven (1994); Park (1996); Balestrin e Vargas (2004); Provan e Kenis (2007); Balestrin e Verschoore (2008); Wegner e Padula (2010); Bortolaso, Verschoore Filho e Antunes Jr (2013)
Habilidades e estilos administrativos.	Lorange e Ross (1996); Adami e Verschoore (2014)
Interação (conectividade, identidade, laços fortes, equivalência e autonomia estrutural)	Castells (1999); Lorange e Ross (1996); Chao (2011);
Inter-relação entre as empresas participantes, resolução conjunta de problemas.	Powell (1990); Pereira e Pedrozo (2005); Mozzato e Gollo (2011); Bortolaso, Verschoore Filho e Antunes Jr (2013)
Normas e procedimentos; direitos e deveres dos parceiros.	Ring e Van de Ven (1994); Wittman <i>et al</i> (2004); Verschoore Filho (2006); Wegner e Paula (2010)
Respeito mútuo e motivação;	Wildeman (1999); Wittman <i>et al</i> (2004);
Seleção dos parceiros.	Pereira e Pedrozo (2005); Amato Neto (2009)

Quadro 05: Fatores que Influenciam o Desempenho de uma Rede de Cooperação Horizontal

Fonte: Elaborado pela autora

Complementam, este conjunto, os fatores que limitam o seu desempenho e que se encontram relacionados no quadro 06, a seguir.

FATORES LIMITADORES DE DESEMPENHO DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO	
FATORES	AUTORES
Assimetria de informação	Klein e Pereira (2012)
Baixa integração dos processos	Milagres (2009)
Benefícios de curto prazo, perspectivas de lucros imediatos.	Verschoore e Balestrin (2008); Amato Neto (2009)
Comportamento oportunista	Hitt, Ireland e Hoskisson (2002); Pereira e Pedrozo (2005); Klein e Pereira (2012)
Custos de transação	Balestrin e Vargas (2004); Klein e Pereira (2012)
Diferenças culturais entre os parceiros	Milagres (2009)
Falta de aprendizagem, comprometimento, confiança e motivação	Klein e Pereira (2012)
Falta de critérios na seleção dos parceiros	Klein e Pereira (2012)
Habilidades administrativas ineficientes (parceria mal gerida) ou complexidade gerencial	Lorange e Ross (1996); Milagres (2009); Klein e Pereira (2012)
Imediatismo	Klein e Pereira (2012)
Individualismo	Amato Neto (2009); Mozzato e Gollo (2011)
Interesses conflitantes dos parceiros	Lorange e Ross (1996); Balestro (2004); Wegner e Padula (2010); Mozzato e Gollo (2011)
Objetivos estratégicos dos parceiros não compatíveis	Milagres (2009)
Relação custo/benefício negativa	Klein e Pereira (2012)

Quadro 06: **Fatores Limitadores de Desempenho de uma Rede de Cooperação Horizontal**

Fonte: Elaborado pela autora

Dando sequência ao estudo, depois de discutidos os fatores que influenciam no desempenho esperado de uma rede de cooperação horizontal, serão identificadas formas de avaliar o seu desempenho, pois, visando superar os problemas e conflitos das parcerias e manter a estratégia de cooperação, Wegner e Padula (2010) afirmam que é importante compreender que a rede é uma nova firma que necessita ser gerenciada, sendo necessárias estratégias coletivas e que atendam os interesses dos participantes, fazendo com que os empresários percebam a participação como positiva e necessária, o que é fundamental para seu negócio.

2.2.4 Avaliação do desempenho de uma rede de cooperação

De acordo com Dalmoro, Vieira e Venturini (2008), o crescente número de redes formadas a partir das duas últimas décadas tem influenciado estudos sobre o seu resultado, muitos dos quais buscam mensurar o seu desempenho e o das empresas participantes, porém

poucos aspectos são compreendidos. Em alguns desses estudos, segundo os autores, os pesquisadores usam medidas como a lucratividade e o crescimento das vendas e, em outros, usam medidas subjetivas por meio da percepção dos parceiros. Com este foco, é imprescindível que se tenha a compreensão do que se busca ao estabelecer a parceria (WEGNER; DAHMER, 2004); e, da mesma forma, dos aspectos que influenciam o sucesso das redes (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008).

Neste sentido, já em 1997, com as pesquisas de Human e Provan, surge a proposição de que o sucesso está relacionado aos ganhos da competitividade dos envolvidos (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008). Os autores, ainda, declaram que a lógica predominante da formação de redes de cooperação está centrada na possibilidade de ganhos para os seus participantes, o que gera o espírito de cooperação com o objetivo de alcançar objetivos comuns.

Assim, para Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), os resultados de uma rede podem ser avaliados em termos do alcance dos objetivos esperados pelo grupo quando da sua formação. De forma semelhante, Pereira (2005) argumenta que a forma popular de analisar a performance de uma rede seria através da satisfação das empresas que dela fazem parte.

Complementando, Wegner e Dahmer (2004) afirmam que a medida do resultado das redes de cooperação precisa envolver fatores qualitativos, como a coesão do grupo, capacidade de análise estratégica, de planejamento e intensidade de cooperação e competição, ou melhor, as análises devem ir além dos cálculos de eficiência, competência e produtividade. E, assim, a viabilidade da parceria e de sua continuidade pode ser verificada a partir da análise das expectativas e resultados da cooperação (WEGNER; PADULA, 2008).

Então, para que uma rede sustente a sua estrutura e mantenha-se como um mecanismo eficiente na geração de melhores resultados para os seus participantes, é necessário que os benefícios econômicos dos parceiros sejam maiores do que os custos potenciais de gerenciar a aliança (PARK; UGSON, 2001); e, também, os resultados obtidos em conjunto devem ser superiores àqueles alcançados individualmente (WEGNER; PADULA, 2010).

Dando sequência, Petter, Resende e Andrade Junior (2012) alertam que avaliar o desempenho de uma rede de cooperação é diferente de avaliar uma empresa isoladamente, pois, além das competências internas ou essenciais de cada empresa, devem ser analisadas, também, as competências geradas por meio da cooperação, o que é ratificado por Wegner e Dahmer (2004) quando afirmam que se deve levar em conta não só a avaliação individual das organizações, mas, também, a eficiência coletiva.

Neste processo de avaliação, deve-se levar em consideração que, como já visto, muitos

são os benefícios da configuração em redes, principalmente em relação aos atributos de flexibilidade e adaptabilidade frente a um ambiente competitivo (BALESTRIN; VARGAS, 2002). Podolny e Page (1998) acrescentam, além dos benefícios econômicos, o estímulo ao aprendizado, o alcance de status ou legitimidade e a gestão facilitada da dependência de recursos. De forma semelhante, Soares *et al* (2011), ao abordarem os benefícios competitivos atingidos por uma rede, citam os resultados econômicos diretos (maior receita e menor despesa operacional) e os ganhos indiretos (valorização da imagem do negócio, capital social, aprendizado, entre outros).

Por sua vez, Klein, Minello e Pereira (2012) argumentam que, embora as perspectivas de formar uma rede de cooperação sejam, aparentemente, atrativas, esta parceria implica em custos para cooperar, problemas para administrar, a interdependência das empresas e outras dificuldades que nem sempre são analisadas pelos gestores e que podem trazer insatisfação, estimular o desinteresse e fazer com que muitas iniciativas de cooperação não atinjam plenamente seus objetivos. Também, é necessário citar os conflitos que surgem em função da dificuldade de conciliar os objetivos de cada negócio com os propósitos gerais da rede, conflitos de interesses percebidos que se referem à visão que um participante possui e que destoa do discurso coletivo de rede, quando um associado percebe que outro não está compartilhando informação ou está tomando decisões com o objetivo de ganhos individual (SOARES *et al*, 2011).

Assim, ao avaliar o resultado de uma rede de cooperação horizontal, é importante levar em consideração todos os fatores envolvidos na sua formação e desenvolvimento. Oliver (1990), por exemplo, apresenta seis fatores determinantes que induzem ou motivam as organizações a estabelecerem relações interorganizacionais: a necessidade ou escassez de recursos; a assimetria, para poder exercer influência sobre reguladores; a reciprocidade, para promover a coletividade entre os membros por meio do compartilhamento de informações, enfatizando a cooperação, colaboração e a coordenação entre as organizações, ao invés de dominação, poder e controle, na busca de interesses e objetivos comuns; a eficiência, a busca por melhores recursos e fornecedores; a estabilidade, para reduzir a incerteza; e, a legitimidade, para melhorar a imagem da rede e de seus atores. Em suma, o que se espera é que a cooperação, em substituição à tradicional forma individualizada de atuação das empresas no mercado, potencialize a competitividade das MPEs, fortalecendo-as para enfrentar as exigências do mercado e identificar novas oportunidades (BARBOSA; SACOMANO; PORTO, 2007), tendo como base a reciprocidade e a complementaridade.

De certa forma, as empresas, ao se associarem a uma rede de cooperação, esperam por

esses e outros benefícios. Mas, como avaliar o resultado atingido por uma rede considerando aspectos que vão além dos dados numéricos? Para Mariano, Guerrini e Rebelatto (2012), a melhor forma de se avaliar o desempenho de uma rede é por meio da constatação da realização dos objetivos pretendidos quando da sua formação. Porém, os autores ressaltam que os objetivos são múltiplos e variam de rede para rede, o que lhes garante um caráter subjetivo.

Em outras palavras, Wegner e Misoczky (2008) afirmam que avaliar consiste em fazer comparações (objetivas ou não) entre o que se projetou (formal ou informalmente) e o que se alcançou; não avaliar equivale a perder oportunidades para corrigir erros ou redirecionar ações. Os autores, ainda, afirmam que avaliar uma rede não é uma tarefa fácil, pois além de compreender os seus resultados econômicos, é preciso considerar que a rede é uma organização complexa, onde cada empresa traz consigo uma cultura e práticas de gestão próprias que, certamente, são diferentes dos demais parceiros. E, é no processo de cooperação que essas diferenças se tornam latentes e precisam ser ajustadas ou aceitas para que a rede tenha sucesso.

Então, buscando elementos que permitam analisar os resultados obtidos pelas redes de cooperação, Marcon e Moinet (2001) apresentam alguns dos principais atributos que parecem essenciais dentro de uma perspectiva estratégica. São eles: a fluidez, ou seja, a flexibilidade e adaptabilidade das redes, que permite relacionar unidades distantes geograficamente e em condições diferentes; a finalidade, que é a razão de ser de uma rede e orientará as escolhas éticas e inspirará os seus projetos; a capacidade de realizar economias relacionais, reduzindo a dispersão de esforços e, com isso, agilizando os seus processos; e, a capacidade de aprendizagem, onde cada membro da rede evoluirá na relação com o outro.

Por sua vez, Human e Provan (1997), a partir de pesquisas realizadas, identificaram quatro grupos de principais resultados alcançados pelas MPEs organizadas em redes: as trocas interfirmas – transações diretas entre as firmas da rede, sejam elas de negócios (compra e venda de produtos), de informação (tecnológicas, de mercado, de produtos, de soluções de problemas), de amizade (confiança entre os membros da rede) ou de competências (compartilhamento de melhores práticas); a credibilidade organizacional – ganho de legitimidade externa; acesso a recursos (novos mercados e novas ideias de produtos); desempenho financeiro.

No processo avaliativo das redes, Parung e Bititci (2006) propõem um modelo com três medidas: contribuição individual de cada empresa para a rede (capital financeiro, físico, humano, relacional e capital organizacional); saúde da relação colaborativa, medida pelos

atributos comprometimento, coordenação, confiança, comunicação e resolução de conflitos; e, o potencial de sucesso da relação e resultados obtidos, buscando determinar os valores ganhos pelos participantes através da rede. Em todos os casos, indicadores chaves de desempenho devem ser selecionados antes da formalização da colaboração.

Wegner e Misoczky (2008) criticam o modelo, pois acreditam que mensurar as contribuições de cada empresa descaracteriza a proposta de igualdade entre os participantes e pode prejudicar o estabelecimento de relacionamentos saudáveis e cooperativos, pois, segundo os autores, as características de uma rede de cooperação (participação, democracia, colaboração, flexibilidade e horizontalidade) diferenciam-na das organizações hierárquicas baseadas em comando e controle, ou mesmo de outras formas de relações interorganizacionais onde prevalece a hierarquia de uns sobre os outros. Mais do que isso, o fato de serem formadas por um grande número de atores que produzem diferentes significados para a experiência cooperativa, exige que o desempenho destas redes seja avaliado na perspectiva do sentido produzido por cada um. E, como proposta, os autores apresentam um modelo, onde combinam o modelo de Parung e Bititci (2006) com a abordagem interpretativista, considerando os diferentes sentidos atribuídos à rede e aos resultados da colaboração para os empresários que participam desse processo, conforme apresentado na figura 02.

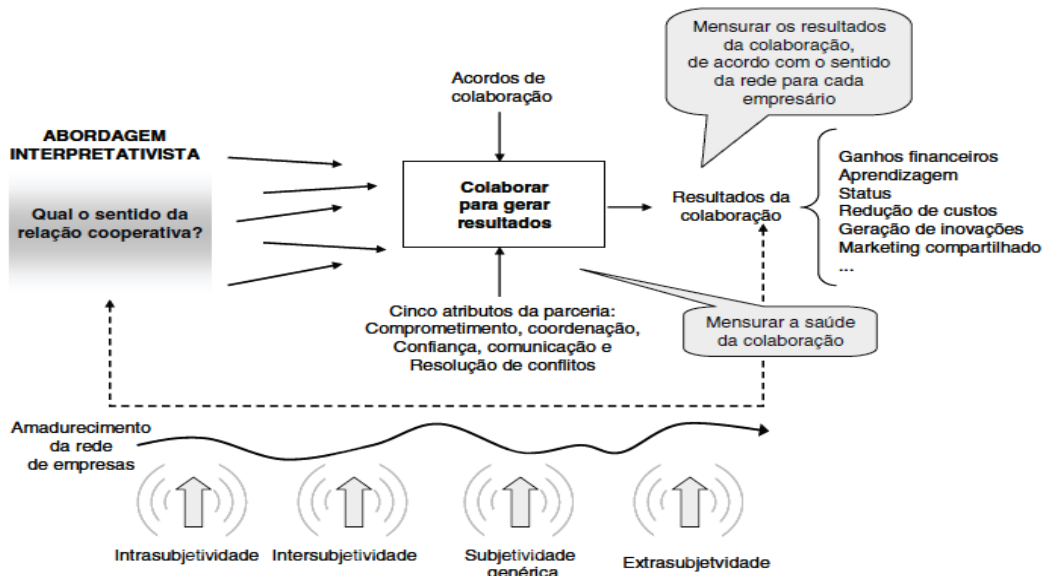


Figura 02: **Concepção de avaliação do desempenho de redes integrando a abordagem interpretativista**

Fonte: WEGNER e MISOCZKY (2008)

O modelo proposto, segundo os autores, torna possível acompanhar as mudanças na produção do sentido que decorrem das interações dos atores, com o passar do tempo.

Em outra linha de raciocínio, Verschoore e Balestrin (2008), partindo do resultado de

estudos desenvolvidos acerca dos ganhos competitivos das empresas participantes do programa de redes de cooperação, no Rio Grande do Sul, e alinhando-os a outras contribuições seminais sobre o tema, resumiram o extenso número de variáveis que afetam a competitividade das empresas associadas às redes no que eles denominaram de os cinco fatores competitivos das empresas em redes de cooperação, que são:

- a) Ganhos de escala e poder de mercado – ampliação da força individual por meio do crescimento do número de empresas associadas à rede, como, por exemplo, maior poder de negociação com fornecedores e parceiros; maior possibilidade de gerar marcas com reconhecimento e de ampliar a exposição pública, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais, associando a flexibilidade e agilidade, características da pequena empresa, com a economia de escala das grandes empresas. De acordo com Olivers e Ebers (1998) e Amato Neto (2000), a economia de escala, o poder de mercado e a busca por melhores condições de preços junto a fornecedores estão entre os principais motivos para formação de redes;
- b) Acesso a soluções – possibilidade de acesso a soluções por meio de serviços, de produtos e da infraestrutura desenvolvidos e disponibilizados pela rede para o crescimento dos seus associados e para minimizar os obstáculos impostos pelo mercado. Como exemplo, destacam-se: marketing compartilhado, serviços de garantia ao crédito, prospecção e divulgação de oportunidades, auxílio contábil e técnico, capacitação dos associados mediante treinamentos e consultorias, sistemas de informação para a disseminação eletrônica de soluções;
- c) Aprendizagem e inovação – fator que mais gera benefícios para os integrantes de uma rede. O compartilhamento de ideias, informações, conhecimentos e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelos participantes possibilitam maiores condições para a aprendizagem, favorecem o rápido acesso às novas tecnologias e facilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação;
- d) Redução de custos e riscos – um dos principais elementos motivadores da cooperação em rede. A formação de redes reduz a incidência de custos (de produção, de transação, de informação e de resolução de conflitos) em função da economia de escala (ou outra fonte de eficiência); habilita o acesso a recursos não existentes na empresa (complementaridade) e o compartilhamento dos riscos e custos de determinadas ações mais complexas e de investimentos que são comuns aos participantes;
- e) Relações sociais – diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos. O

estabelecimento de redes de cooperação possibilita a geração e a manutenção de relações sociais: aproxima os agentes; amplia a confiança e o capital social; leva as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas e reduz as ações oportunistas.

Em outro estudo, Wegner e Padula (2008) afirmam que muitas redes enfrentam dificuldades na gestão do processo de cooperação e encerram suas atividades sem atingir os objetivos propostos. Para entender os motivos do fracasso, os autores agrupam os principais fatores apontados pelos envolvidos em uma situação de fracasso em: fatores pré-formalização, envolvendo o perfil e a escolha dos participantes, o número de participantes da rede e a escolha do momento para lançamento da rede; e, os fatores pós-formalização, que incluem aspectos como o surgimento de desajustes estratégicos, a perda de apoio externo e a falta de maturidade do grupo.

Klein e Pereira (2012), de forma similar, estudaram os fatores relacionados às redes interorganizacionais em três momentos/estágios distintos de desenvolvimento: os antecedentes, que focam na constituição da rede, ou seja, na sua formação, que irá refletir nas fases seguintes e no seu fortalecimento; os processos colaborativos e os resultados percebidos da colaboração, conforme mostra a figura 03, a seguir.

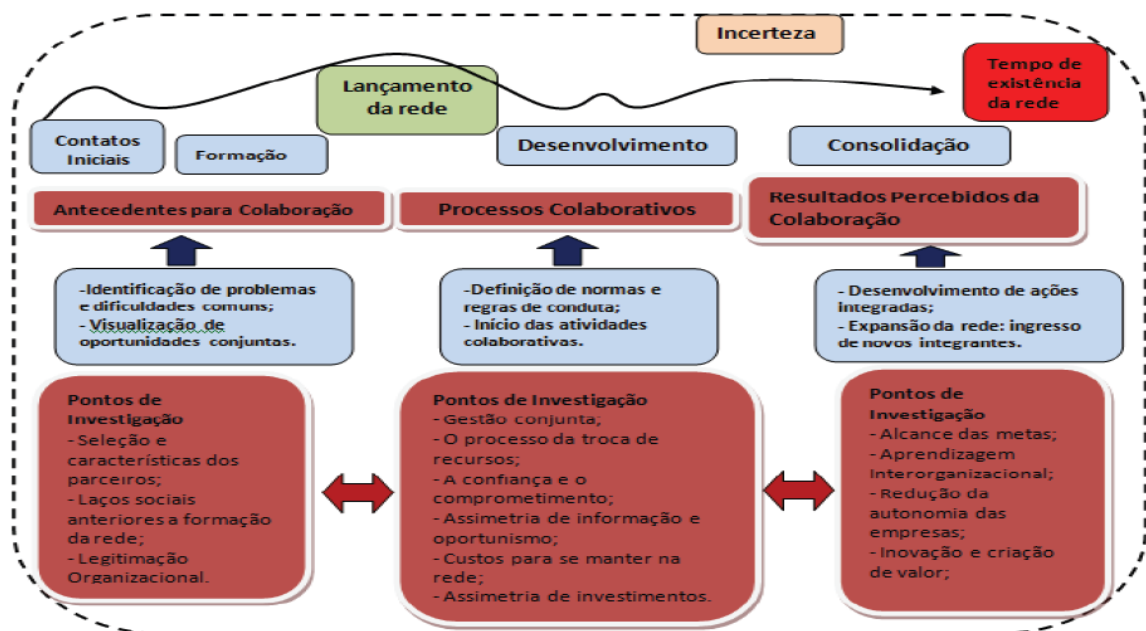


Figura 03 – Quadro de referência do estudo de Klein e Pereira (2012)

Fonte: Klein e Pereira (2012)

Seguem os autores afirmando que no primeiro estágio, nos antecedentes, os aspectos investigados são a seleção dos parceiros, os laços sociais anteriores e a legitimação organizacional. No segundo estágio, o foco é na colaboração como um processo dinâmico,

onde envolve a gestão conjunta, o respeito mútuo, um maior compartilhamento de informações e recursos, a construção de confiança e comprometimento, os custos para se manter na rede e a possibilidade de assimetria de investimentos e o oportunismo. E, por fim, no último estágio, a atenção recai sobre os resultados da colaboração, como por exemplo, se a colaboração atingiu os seus objetivos, se resultou na melhoria da aprendizagem organizacional, se houve redução da autonomia das empresas parceiras, e na falta de inovação e geração de valor.

O que Klein e Pereira (2012) apontam, neste estudo, é que poucas pesquisas ligam os antecedentes e pré-condições que motivam a formação de redes com os processos que se desenvolvem e os resultados finais, e isto se mostrou um aspecto relevante a ser considerado numa avaliação de desempenho, pois, para os autores, a falta de critérios para a formação de redes, a inobservância da complementaridade, cultura, situação financeira, tamanho das empresas interessadas na parceria, quando do processo de seleção, irão gerar dificuldades para a sua gestão e alcance dos objetivos e resultados esperados.

Em outro estudo, Petter, Resende e Andrade Junior (2012), ao analisarem a competitividade das redes de cooperação horizontal, partindo do princípio da coopeção, propuseram um modelo teórico-conceitual, onde sintetizaram os fatores que influenciam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal citados no tópico anterior, considerados, por eles, como fatores críticos de sucesso: a confiança e/ou reciprocidade (sinergia, nível de interação, afinidade, cooperação e a coesão interna); a complementaridade e comprometimento (tempo e esforços investidos pelos participantes, colaboração efetiva, compartilhamento); a troca de experiências e aprendizagem; o histórico comum antecedente à rede, a identidade cultural e perfil das empresas; a interdependência e igualdade; a incompatibilidade e conflitos; a concorrência e a rivalidade (comportamento competitivo dos parceiros, atitudes oportunistas e ações de rivalidade); mecanismos de controle e padronização; desempenho individual (diferentes formas de gestão e níveis de força de mercado); adaptabilidade e alinhamento estratégico; independência e autonomia das empresas na gestão dos negócios; governança (legitimidade e formalização); eficiência coletiva; localização geográfica (proximidade entre as empresas da rede e infraestrutura disposta - fornecedores, facilidade de escoamento da produção); estratégia e gestão; capacitação produtiva e capacitação para inovação; e, recursos tangíveis (tecnologia disponível em equipamentos, necessidade de empréstimos, entre outros) e intangíveis (reputação da marca, percepção de qualidade, confiança e durabilidade de seus produtos, produtividade e qualidade dos recursos humanos).

Dando sequência, cabe citar, também, o modelo utilizado por Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011) para analisar os resultados gerados por uma rede de cooperação, composto por duas categorias independentes: os fatores motivadores (expectativas quanto ao relacionamento) e os fatores facilitadores e dificultadores que agem sobre a formação e manutenção da rede; e, uma categoria dependente representada pelos resultados dos relacionamentos.

Assim, em uma análise aprofundada da literatura sobre redes de cooperação horizontal, surgem vários fatores apontados, pelos autores, como críticos para a formação, desenvolvimento e manutenção de uma rede de cooperação, bem como para o aumento de sua competitividade frente a um ambiente de rápido crescimento e mudanças. Resumindo, o Quadro 07 apresenta os elementos que podem ser utilizados na avaliação do desempenho de uma rede de cooperação horizontal.

ELEMENTOS PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL	
FATORES	AUTORES
Alcance dos objetivos esperados, satisfação das empresas.	Pereira (2005); Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011); Klein e Pereira (2012) ; Mariano, Guerrini e Rebelatto (2012)
Benefícios econômicos dos parceiros maiores que os custos de gerenciar a rede.	Park e Ungson (2001)
Comparação das expectativas e resultados da cooperação com os recursos dispendidos.	Wegner e Padula (2008); Wegner e Misoczky (2008)
Contribuição individual; saúde da relação colaborativa; potencial de sucesso da relação e resultados obtidos.	Parung e Bititci (2006)
Eficiência coletiva, competências geradas por meio da cooperação.	Wegner e Dahmer (2004); Petter, Resende e Andrade Junior (2012)
Fatores antecedentes, processos colaborativos e resultados percebidos.	Klein e Pereira (2012)
Fatores críticos de sucesso.	Petter, Resende e Andrade Junior (2012)
Fatores motivadores; fatores facilitadores e dificultadores; e, resultados dos relacionamentos.	Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011)
Fatores pré-formalização (escolha dos participantes, do número de participantes e do momento para lançamento da rede) e os fatores pós-formalização (surgimento de desajustes estratégicos, perda de apoio externo e falta de maturidade do grupo)	Wegner e Padula (2008)
Fatores qualitativos: coesão do grupo, capacidade de análise estratégica, planejamento e intensidade de cooperação e competição.	Wegner e Dahmer (2004)
Fluidez, finalidade (dimensão ética), economias relacionais e capacidade de aprendizagem.	Marcon e Moinet (2001)
Ganhos de escala e poder de mercado; acesso a	Verschoore e Balestrin (2008)

soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos; relações sociais.	
Lucratividade e crescimento das vendas	Dalmoro, Vieira e Venturini (2008)
Medidas subjetivas, percepção dos parceiros.	Dalmoro, Vieira e Venturini (2008); Mariano, Guerrini e Rebelatto (2012)
Resultados obtidos em conjunto superiores àqueles conquistados individualmente; ganhos de competitividade	Human e Provan (1997); Verschoore e Balestrin (2008); Wegner e Padula (2010)
Resultados econômicos diretos e ganhos indiretos (valorização da imagem, capital social e aprendizado)	Soares <i>et al</i> (2012)
Sentidos atribuídos à rede, a saúde da colaboração, resultados da colaboração de acordo com o sentido da rede para cada empresário.	Wegner e Misoczky (2008)
Trocas interfirmas, credibilidade organizacional; acesso a recursos e performance financeira.	Human e Provan (1997)

Quadro 07 – Elementos para Avaliação do Desempenho de uma Rede de Cooperação Horizontal

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), ao medir os resultados subjetivamente, a fonte passa a ser a percepção das pessoas envolvidas nas redes de cooperação sobre a evolução ou involução dos indicadores utilizados, ou ainda, sobre a contribuição da parceria para o alcance de determinados objetivos, sejam eles individuais, coletivos, econômicos ou não econômicos.

Para a realização deste estudo, o modelo foi estruturado abordando uma análise das etapas de formação e desenvolvimento de uma rede, de acordo com o programa desenvolvido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI, 2004), considerando os fatores pré e pós-formalização, bem como uma análise com base nos resultados percebidos pelos gestores. A construção do modelo de pesquisa está todo ele embasado nos fatores apresentados e validados pela fundamentação teórica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Richardson (2007, p.22), “método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo”. Assim, este capítulo tem como objetivo a apresentação dos métodos e técnicas a serem utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e traz, em seu contexto, a sua caracterização, a metodologia para a coleta de dados e o processo de análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO MÉTODO

Freitas e Moscarola (2002) alertam que a estratégia e o tipo de pesquisa a ser adotado dependem do problema que se apresenta, dos objetivos que se quer atingir, e das exigências de tempo e recursos. Diante deste contexto, esta pesquisa aborda o tema redes de cooperação horizontal e tem como objetivo analisar, sob o ponto de vista dos gestores das redes e de empresas participantes delas, os fatores que influenciam o desempenho de redes de cooperação horizontal em Cascavel (PR).

O estudo envolve duas redes de cooperação horizontal da cidade de Cascavel (PR) e analisa as relações entre os fatores que impactam distintamente o desempenho das organizações que delas fazem parte com os fatores apresentadas pela literatura. Assim, trata-se de um estudo de casos múltiplos, de caráter exploratório e abordagem qualitativa. É um estudo de caso porque, segundo Yin (2005), tem como objetivo analisar em profundidade o fenômeno em questão ou, ainda, descrever e explicar uma determinada situação e o contexto na vida real em que ela ocorre. Complementando, conforme o autor, esta estratégia de pesquisa é, geralmente, utilizada quando se tem pouco controle sobre os acontecimentos ou quando se foca em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Gil (2011) ressalta que o estudo de caso vem sendo utilizado cada vez mais pelos pesquisadores e, neste caso, o estudo de casos múltiplos, com caráter exploratório, permitirá um maior conhecimento sobre o problema levantado, explorando os fatores que influenciam o desempenho esperado de redes de cooperação horizontal na cidade de Cascavel (PR), num contexto real, conforme observado pelos gestores.

Ressalta-se, desta forma, que o estudo de caso dá a oportunidade para que um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo, porém, fornece pouca base para uma generalização científica, pois se trata de uma análise específica de um problema em particular: neste caso, o desempenho redes de cooperação de Cascavel (PR).

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa de coleta, análise, interpretação e apresentação dos dados, pois não haverá medição de desempenho, os resultados serão levantados sob a ótica dos gestores. De acordo com Creswell (2010), a pesquisa qualitativa tem como objetivo explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Yin (2005) afirma que a unidade de análise pode ser representada por indivíduos, processos ou entidades, a partir do fenômeno estudado. Das seis redes existentes na cidade de Cascavel (PR), foram selecionadas duas: a rede de panificadoras e a rede de supermercados. A escolha das redes a serem analisadas foi de forma intencional, com base, principalmente, na facilidade de acesso e, também, em face de que ambas passavam por processo de reestruturação e apresentavam sinais de desgaste na relação, fato este que gerou o interesse pela investigação.

As duas redes interorganizacionais estão classificadas, de acordo com o referencial teórico, como redes de cooperação horizontal, pois são formadas por empresas de pequeno porte e foram constituídas com o propósito de somar esforços para atingir objetivos comuns, ou seja, para aumentar a sua competitividade e enfrentar a concorrência e as incertezas do mercado.

A rede Oeste Pan iniciou suas atividades em 2001. É formada por dez panificadoras, sendo que seis delas estão localizadas em Cascavel (PR), duas em Toledo (PR) e duas em Foz do Iguaçu (PR). Esta rede passou por um processo de reestruturação, com mudança de marca e saída de cinco empresas, o que pressupõe que os resultados atingidos anteriormente não foram satisfatórios. A rede Super Preço iniciou suas atividades em 2006, com 16 supermercados e, em 2015, encerrou suas atividades com apenas 07. Cabe ressaltar que tal fato foi identificado logo no início da pesquisa.

O que se pretende com esta seleção é tornar possível uma análise do que, sob o ponto de vista dos gestores, influenciou o resultado dessas duas redes, comparando com os fatores identificados na literatura referenciada.

3.3 COLETA DE DADOS

Creswell (2010) explica que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa em que se

explora, profundamente, um programa, um evento, uma atividade ou um processo, onde os pesquisadores coletam informações detalhadas. Para isso, fazem uso de vários métodos de coleta de dados durante um determinado período de tempo, levando em consideração o significado que os participantes dão ao problema ou questão e, só após a análise desses significados é que se parte para a comparação com o que os autores expressam na literatura.

Nesta pesquisa, as principais técnicas utilizadas para a coleta de dados foram entrevistas em profundidade e a análise dos documentos fornecidos pelas redes e/ou organizações participantes. As entrevistas em profundidade foram realizadas com os gestores das duas redes selecionadas e com gestores de sete empresas participantes de cada uma das redes, selecionados em função da acessibilidade. Cabe ressaltar que os gestores das duas redes são, também, gestores de empresas que fazem parte da rede e nenhum deles possui formação em nível superior. Com relação aos gestores das empresas selecionadas, todos eles são donos ou filhos dos donos das empresas e apenas dois deles são graduados em Administração.

Incluiu-se, no transcorrer da pesquisa, entrevistas não estruturadas com dois consultores do Sebrae, do escritório de Cascavel (PR) e com uma consultora da Apra,s do escritório localizado em Curitiba (PR), para completar as informações sobre as redes de cooperação de Cascavel (PR).

De acordo com Richardson (2007), a entrevista, neste caso, é uma técnica importante para o desenvolvimento de uma maior interação entre a pesquisadora e os pesquisados, possibilitando uma maior compreensão do significado dado pelos entrevistados aos problemas apresentados. O autor ressalta que a entrevista em profundidade tem como objetivo levantar os aspectos mais relevantes de determinado problema: as descrições do entrevistado sobre a situação em estudo. Desta forma, através de uma conversa guiada, a pesquisadora busca saber o que, como e por que algo ocorre com um maior grau de liberdade em relação à formulação e respostas às perguntas, poderá esclarecer perguntas e buscar maiores esclarecimentos para as respostas, atendendo, desta forma, os interesses e necessidades do estudo.

Para a realização deste estudo, os roteiros das entrevistas (apêndices A e B) foram estruturados abordando as etapas de formação e desenvolvimento das redes apontadas pelo programa desenvolvido pelo governo do Rio Grande do Sul; e os resultados percebidos, tendo como base os fatores pré e pós formalização de uma rede, apontados por Wegner e Padula (2008); os fatores antecedentes, colaborativos e os resultados percebidos, de Klein e Pereira (2012); os fatores críticos de sucesso de Petter, Resende e Andrade Junior (2012); e os fatores competitivos de Verschoore e Balestrin (2008), apresentados e validados pela fundamentação teórica.

Antes da aplicação do roteiro de entrevista, foi feito um pré-teste com um professor doutor vinculado ao programa de pós-graduação em Administração da Unioeste, campus Cascavel (PR), com interesse no tema; com um gestor de uma rede e com um gestor de empresa participante de uma rede, distintas das selecionadas para a análise. Neste processo, as perguntas foram reorganizadas, o que deu origem ao modelo de pesquisa apresentado na figura 04; também, foram incluídas as questões sobre a eficiência coletiva e o fator de impacto; e, convalidadas as demais questões.

Feitas as adequações após o pré-teste, passou-se para as entrevistas com os gestores das duas redes selecionadas e com os sete gestores de empresas participantes de cada uma das redes, que foram escolhidos em função da acessibilidade, totalizando dezesseis entrevistas. Elas duraram, em média, uma hora e aconteceram no período de Fevereiro a Abril de 2015. Duas entrevistas foram feitas via Skype, em função das empresas estarem localizadas em outras cidades. Todas as demais foram realizadas nas próprias empresas, tendo sido agendadas previamente via telefone. As entrevistas foram gravadas e transcritas para permitir e facilitar o processo da análise de conteúdo.

Com os consultores, sendo dois do Sebrae e uma da Apras, optou-se pela entrevista não estruturada, sem um roteiro prévio, onde os questionamentos foram surgindo no transcorrer da conversa, com o objetivo de se obter informações complementares sobre o ponto de vista de especialistas. A entrevista com a consultora da Apras foi via Skype, pois ela está lotada na central da associação em Curitiba (PR). Já com os consultores do Sebrae, elas aconteceram no escritório em Cascavel (PR). Essas entrevistas foram agendadas previamente e aconteceram após aquelas feitas com os gestores das empresas.

Ainda, com relação à coleta de dados, fez-se uso, também, da análise documental, onde a pesquisadora buscou, em documentos fornecidos pelas redes, informações sobre a constituição das redes, as normas que regem a relação entre os participantes, o processo decisório, entre outras. Como a rede de supermercados não era uma rede formal, os documentos analisados eram referentes a atas de reunião, notas de compras e orçamentos.

3.3.1 O modelo de pesquisa

Este estudo aborda o tema redes de cooperação horizontal e para que o objetivo traçado seja atendido é fundamental desenvolver um modelo teórico-conceitual para analisar os fatores que influenciam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal.

Assim, a metodologia para o desenvolvimento deste modelo teve início com uma revisão bibliográfica para mapear e analisar a produção científica sobre Redes de Cooperação Horizontal no Brasil, período de 2008 a 2013, tendo como base de dados a RAC, RAE e RAUSP, bem como três eventos promovidos pela ANPAD, quais sejam: EnANPAD, EnEO e 3Es.

Neste levantamento, observou-se que o foco dos estudos recentes na área de redes de cooperação horizontal envolve a análise do processo de formação de redes e seus benefícios, avaliação de desempenho das redes, os fatores que contribuem para o sucesso e, da mesma forma, para o fracasso de uma rede, as características de governança e gestão das redes, a ocorrência dos fatores competitivos em redes, o desenvolvimento econômico e social das redes organizacionais, entre outros.

Identificados os trabalhos que, especificamente, abordavam a análise de casos de sucesso e de fracasso, bem como a avaliação de resultado de redes de cooperação, houve a leitura completa dos artigos, buscando elementos que pudessem embasar a construção de um modelo para viabilizar uma análise, sob o ponto de vista dos gestores, dos fatores que influenciam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal.

Dando sequência, fez-se a seleção e leitura de artigos publicados em 2014 e, também, aqueles publicados em outros periódicos e/ou apresentados em outros encontros e seminários ocorridos no Brasil, bem como os artigos seminais sobre os principais temas abordados. Após a leitura e fichamento, houve a seleção dos critérios que seriam utilizados, bem como os modelos citados pelos autores que serviriam de base. Assim, o modelo de pesquisa proposto, que estrutura a coleta de dados através de uma entrevista, envolve:

- a) os fatores pré-formalização (WEGNER; PADULA, 2008) ou antecedentes (KLEIN; PEREIRA, 2012), focados na constituição e formação de uma rede, envolvendo o perfil das empresas que fazem parte da rede, o processo de seleção, os laços anteriores, localização geográfica, o momento de lançamento da rede, e, também, definição de normas e regras de conduta, o apoio de órgãos governamentais e institutos de pesquisa (MILAGRES, 2009).
- b) Os fatores pós-formalização (WEGNER; PADULA, 2008) ou processos colaborativos (KLEIN; PEREIRA, 2012) e fatores críticos de sucesso (PETTER; RESENDE; ANDRADE JUNIOR, 2012) – que abrange o fortalecimento das relações sociais: confiança, comprometimento, comunicação, troca de experiências; atividades colaborativas - definição dos objetivos e estratégias; competição e resolução de conflitos; gestão e governança.

- c) Os resultados percebidos pelos gestores (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; KLEIN; PEREIRA, 2012; MARIANO; GUERRINI; REBELATTO, 2012) – o alcance dos objetivos; eficiência coletiva; os cinco fatores competitivos de Verschoore e Balestrin (2008), ou seja, ganhos de escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos; relações sociais; benefícios econômicos dos parceiros maiores do que os custos de gerenciar a rede (PARK; UGSON, 2001); resultados obtidos em conjunto superiores àqueles alcançados individualmente (WEGNER; PADULA, 2010).

A pesquisa busca a confirmação ou não de proposições prévias sobre as redes de cooperação horizontal de Cascavel (PR). Assim, o modelo de pesquisa foi criado a partir de um conjunto de elementos previamente identificados: os fatores relevantes para o estabelecimento e desenvolvimento de uma rede de cooperação, identificados na literatura e já validados em estudos anteriores. Com base nos fatores apresentados, o modelo de pesquisa (figura 04) está dividido nas seguintes etapas:

- a) a identificação do perfil da rede, que envolve informações sobre setor de atuação, área de abrangência, tempo de existência da rede e quantidade de empresas;
- b) a identificação do perfil da empresa, que inclui tempo de existência, ramo de atuação e tempo de inclusão na rede;
- c) a identificação do perfil do gestor da rede e/ou dos gestores das empresas que fazem parte da rede, que envolve formação, tempo na função e tempo que disponibiliza para a rede; informações diretamente relacionadas ao comprometimento dos atores para o atingimento dos objetivos comuns e, também, com relação ao conhecimento de cada um, que se relaciona com a questão do compartilhamento, da troca de experiências e formação;
- d) a identificação do processo de formação e desenvolvimento da rede, seguindo as etapas do modelo desenvolvido pelo governo do estado do Rio Grande do Sul, e envolvendo os fatores pré e pós-formalização; fatores antecedentes e colaborativos, os fatores críticos de sucesso.
- e) identificação da realização dos objetivos pretendidos quando da formação da rede, ou seja, dos resultados esperados e efetivamente alcançados, sob o ponto de vista dos gestores, tendo como base os cinco fatores competitivos de Verschoore e Balestrin (2008). Aqui, sob uma abordagem qualitativa, buscou-se levantar informações que indiquem se a cooperação e as competências internas estão alavancando a competitividade das empresas que fazem parte da rede, se os

objetivos estão sendo alcançados.

Essas informações são relevantes para a análise do desempenho de uma rede, pois de acordo com Klein e Pereira (2012), poucos estudos ligam os antecedentes e pré-condições que motivam a formação de redes com os processos que se desenvolvem e os resultados finais, e isto se mostrou um aspecto relevante a ser considerado numa avaliação de desempenho, pois, para os autores, a falta de critérios na formação das redes - a inobservância da complementaridade, cultura, situação financeira, tamanho das empresas -, quando do processo de seleção, irá gerar dificuldades para sua gestão e alcance dos objetivos e resultados esperados.

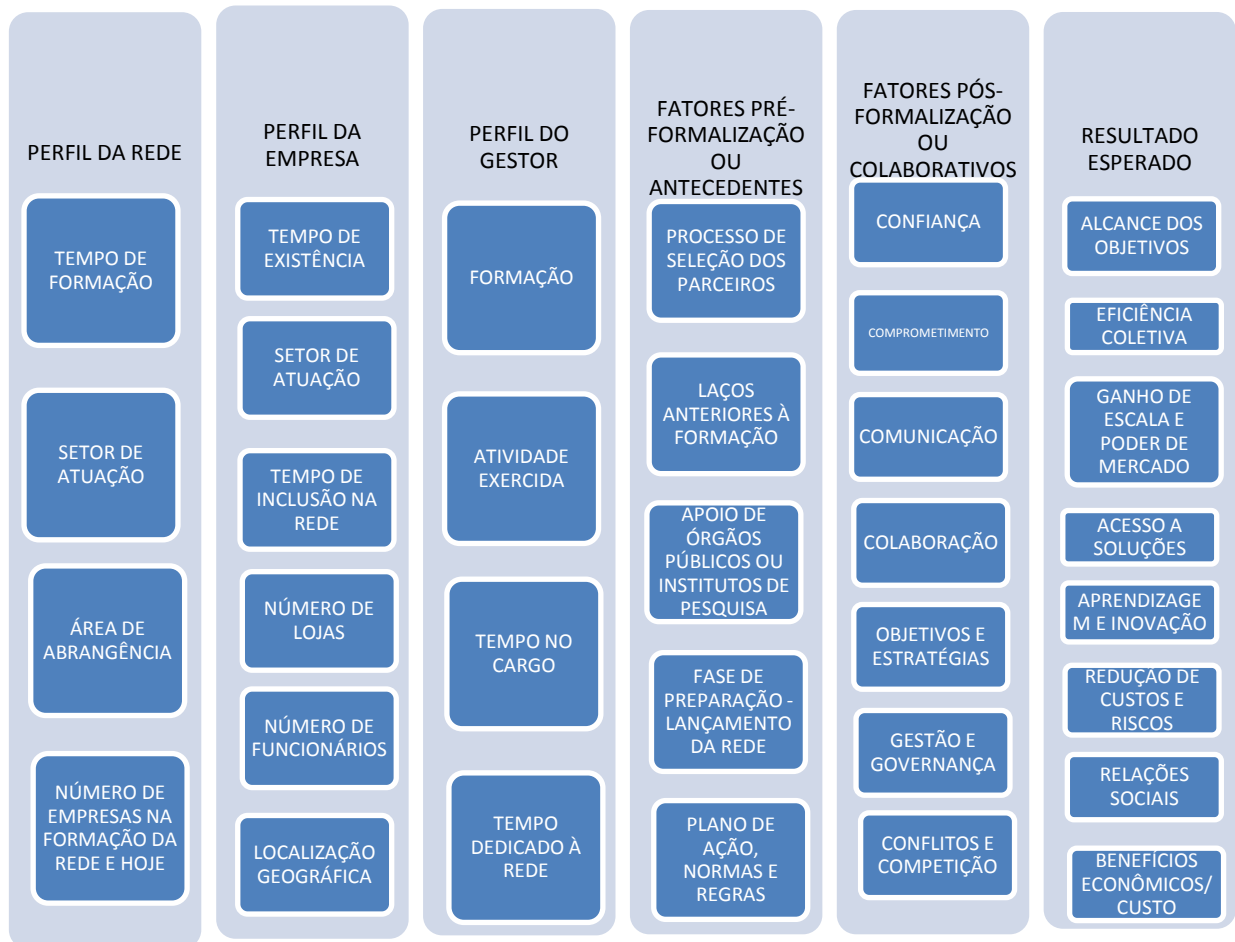


Figura 04 – Modelo de pesquisa para análise dos fatores que influenciam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal.

Fonte: A autora

A partir do modelo proposto (Figura 04), elaborou-se roteiros de entrevistas (Apêndices A e B), onde roteiros semelhantes foram utilizados para aplicação junto aos gestores da rede (Apêndice A) e para os gestores das empresas participantes da rede

(Apêndice B), para que fosse possível analisar os resultados sobre ambos os pontos de vista e, com isto, identificar os fatores que influenciam o desempenho das redes de cooperação horizontal na cidade de Cascavel (PR) e, na sequência, confrontar com dados apresentados na revisão bibliográfica.

Espera-se, com este modelo, poder contribuir para explicar os diferentes resultados obtidos pelas redes de cooperação horizontal, buscando entender o contexto no qual as redes se desenvolveram e identificando quais os fatores que, sob o ponto de vista dos gestores, estão impactando no seu desempenho. O roteiro utilizado teve uma aplicação preliminar, com o propósito de consolidar o instrumento de pesquisa e adequá-lo para que os objetivos traçados pudessem ser atingidos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Cabe ressaltar que após coletados os dados, segue a etapa de sua análise. Com relação às entrevistas, elas foram gravadas e depois transcritas, para com isso, reduzir o risco de interpretações equivocadas sobre as informações prestadas pelos entrevistados. Após sua transcrição, para que fosse possível confrontar as ideias dos diversos pesquisados e chegar a um resultado geral, trabalhou-se com a análise de conteúdo, que é uma técnica de pesquisa que permite a descrição objetiva e sistemática dos dados levantados, por exemplo, através de entrevistas (RICHARDSON, 2007).

Segundo o autor, a análise de conteúdo é, particularmente, aplicada na análise de material qualitativo, onde não se podem aplicar técnicas matemáticas ou estatísticas. Ela deve ser eficaz, rigorosa e precisa, para que possa efetivamente, compreender melhor um discurso, aprofundar suas características e extrair as informações mais importantes para o estudo.

Complementando, Creswell (2010), ao abordar a análise de dados qualitativos, explica que ela deve ser desenvolvida concomitantemente com a coleta e deve seguir alguns passos:

- a) Organizar e preparar dos dados para a análise – transcrever as entrevistas, digitar as anotações de campo; separar e dispor os dados de acordo com as fontes de informação;
- b) Ler com atenção todos os dados – para se ter uma ideia geral sobre o que os participantes expressam com relação ao assunto estudado;
- c) Codificar os dados - organizá-los em blocos ou segmentos de textos;
- d) Gerar uma apresentação detalhada das informações com base no processo de codificação;

e) Realizar uma interpretação ou extrair um significado dos dados levantados.

Nesta pesquisa, os passos apresentados pelo autor foram seguidos. A análise de conteúdo foi aplicada em cada entrevista, individualmente, e, logo após, agrupadas por rede, para que fosse possível atingir os objetivos inicialmente traçados. A análise dos documentos, juntamente com os relatórios de observação, serviu para complementar as informações obtidas com as entrevistas.

3.5 DESENHO DA PESQUISA

Complementando os procedimentos metodológicos, elaborou-se o desenho da pesquisa, que apresenta as cinco etapas em que ela foi desenvolvida, conforme mostra a figura 05, a seguir.

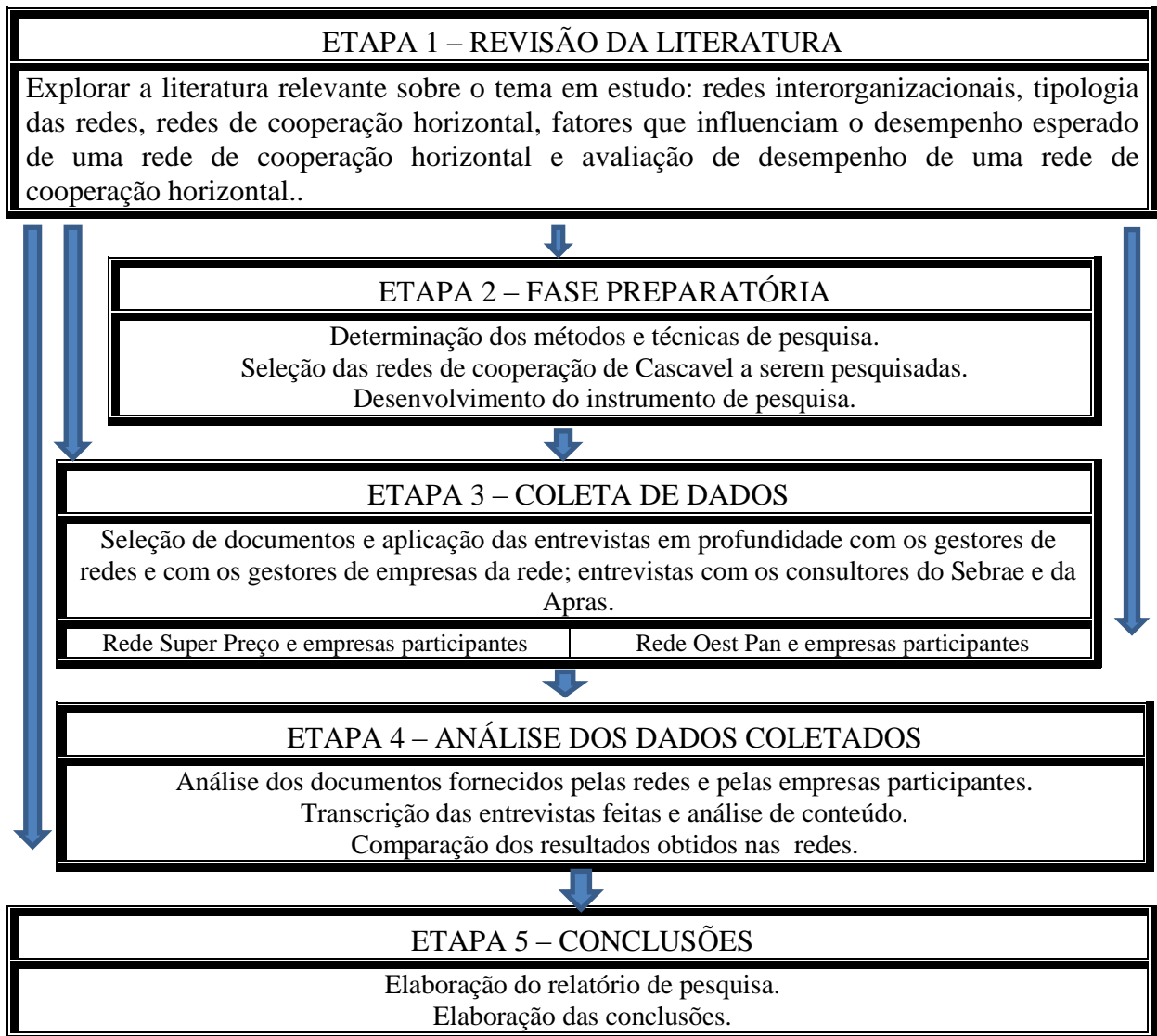


Figura 05 – **Etapas da Pesquisa**

Fonte: Elaborada pela autora

3.6 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Gil (2011) afirma que as pesquisas, tanto por seus objetivos, quanto pelos procedimentos que envolvem, são muito diferentes entre si. Por essa razão, cada pesquisa apresenta um esquema diferente que indica os passos do processo desenvolvido. Assim, neste tópico, são apresentadas as etapas seguidas para o desenvolvimento desta pesquisa, que são: revisão da literatura, fase preparatória, coleta de dados, análise dos dados coletados e conclusões.

- a) Etapa 1 – revisão da literatura: com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema e dar o embasamento necessário para o desenvolvimento da pesquisa. A revisão da literatura, apesar de ser a primeira etapa, está presente em todas as demais etapas do processo. Ressalta-se que a comparação dos resultados obtidos com as conclusões apontadas pelos autores foi relevante para a validação da pesquisa. Esta etapa iniciou com a bibliometria feita em 2013, conforme citado anteriormente.
- b) Etapa 2 – fase preparatória: onde, baseando-se na revisão da literatura, definem-se os elementos-chaves do estudo: questão problema e objetivos; bem como se determinam os métodos e técnicas de pesquisa. Nesta fase, também, foi feita a seleção das duas redes de cooperação a serem pesquisadas, com base na acessibilidade e no seu estágio de desenvolvimento, e a elaboração de um roteiro para a entrevista a ser realizada. A validação do instrumento de pesquisa foi feita por um especialista na área, um gestor de rede e um gestor de empresa participante de uma rede, selecionados por conveniência, que possibilitou uma melhor adequação do instrumento para que fossem atingidos os objetivos propostos.
- c) Etapa 3 – coleta de dados: esta fase teve início em fevereiro/2015, com o início das entrevistas em profundidade junto aos gestores das duas redes selecionadas e com sete gestores de empresas participantes de cada uma das redes, selecionadas em função da acessibilidade; e, prosseguiu até meados do mês de Abril/2015, quando foram feitas as últimas entrevistas com dois consultores do Sebrae, escritório de Cascavel (PR) e com uma consultora da Apras, da central em Curitiba (PR), que agregaram informações de grande importância para a conclusão do estudo. Todas as entrevistas tiveram um agendamento prévio, sendo que três delas aconteceram via Skype e as demais através de contato pessoal, sendo gravadas com recursos digitais. Concomitantemente, foram solicitados os documentos de formação, formalização, planejamento e controle da rede Oeste Pan e das atas de reunião, notas fiscais e orçamentos da rede Super Preço.

- d) Etapa 4 – análise dos dados coletados: foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para se extrair as informações relevantes das entrevistas realizadas, que foram complementadas pelas informações oriundas da análise documental. Este processo foi feito simultaneamente à realização das entrevistas, ou seja, a cada entrevista feita procedia-se a sua transcrição, para evitar a perda de dados.
- e) Etapa 5 – conclusões: nesta etapa foram definidas as conclusões provenientes da pesquisa com base na comparação dos resultados obtidos nas redes pesquisadas e relacionados com os fatores que influenciam o resultado de uma rede, levantados na revisão da literatura.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados levantados através das entrevistas e dos documentos fornecidos pelas redes pesquisadas e envolve, primeiramente, uma caracterização das redes de cooperação horizontal de Cascavel (PR). Na sequência, no tópico 4.2 apresenta-se uma análise da rede de panificadoras; a de supermercados no tópico 4.3; e, no tópico 4.4, uma comparação entre o que foi observado nas duas redes. Em todas as etapas da análise, os dados foram confrontados com o que foi levantado na literatura sobre o tema.

Cabe ressaltar que a análise foi feita baseada na percepção dos gestores a respeito dos resultados alcançados pelas redes de cooperação da qual fazem parte, e complementadas com o parecer dos consultores do Sebrae e da Apras. De acordo com Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), ao medir os resultados subjetivamente, a fonte passa a ser a percepção das pessoas envolvidas nas redes de cooperação sobre a evolução ou involução dos indicadores utilizados, ou ainda, sobre a contribuição da parceria para o alcance de determinados objetivos, sejam eles individuais, coletivos, econômicos ou não econômicos.

4.1 AS REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL EM CASCAVEL (PR)

Com base na fundamentação teórica, no início da pesquisa, identificaram-se como redes de cooperação horizontal seis associações de empresas existentes em Cascavel (PR), sendo duas delas na área de materiais de construção, duas de farmácia, uma de supermercados e uma de panificadoras. Todas elas formadas por empresas de micro, pequeno e médio portes.

As informações contidas neste tópico foram coletadas através da literatura, das entrevistas com os consultores do Sebrae, aqui identificados como C1 e C2 ; e com o gestor de uma rede de farmácias, que não é unidade de análise desta pesquisa, mas cujo contato se fez necessário para a caracterização do ambiente de redes de cooperação horizontal na cidade de Cascavel (PR).

Com relação ao segmento de materiais de construção, tem-se a Rede Constru&Cia e a Rede Bem Viver. De acordo com Lemes e Palmeira (2013), a Rede Constru&Cia iniciou suas atividades em Cascavel (PR) em 2001, mas, também, está presente em Maringá (PR) e no estado de Mato Grosso do Sul. De acordo com os autores, a rede com sede em Cascavel conta, atualmente, com 45 lojas, localizadas em 40 cidades da região oeste e sudoeste do Paraná. Os objetivos da rede são: comprometimento com a marca, fidelidade com fornecedores parceiros, espírito empresarial coletivo, eficiência organizacional e ética

profissional. A gestão é por meio de uma organização administrativa da rede (OAR), com 06 diretores escolhidos dentre os lojistas associados e 07 funcionários contratados especialmente para gerenciar as atividades da rede.

A Rede Bem Viver, ainda de acordo com Lemes e Palmeira (2013), também teve início em 2001 e conta com 56 lojas distribuídas em 35 cidades nas regiões oeste, sudoeste e dos Campos Gerais, todas no estado do Paraná. A rede tem como objetivo obter vantagens na negociação, especialmente em relação aos preços de compra. A gestão, também, é através de uma OAR, com 05 diretores que são proprietários de lojas associadas e 12 funcionários administrativos.

Com relação a redes de materiais de construção, o consultor C1 declara:

São redes já bem estabelecidas, ambas com mais de 10 anos de vida. O Sebrae não participou da implantação de nenhuma delas, mas temos informações de que tem trazido bons resultados às empresas parceiras. Diferente do que se observa em alguns segmentos, na área de materiais de construção existem marcas que são de uso comum de todas as lojas, o que facilita o processo de compra conjunta. E, um dado interessante, é que as lojas têm perfis semelhantes, pois quando as empresas são muito diferentes, em tamanho ou em condições financeiras, por exemplo, é mais difícil dar certo.

Outro segmento que vem se inserindo neste formato organizacional em Cascavel (PR) são as farmácias, sendo que, no início deste ano a rede Preço Justo iniciou suas atividades em Cascavel (PR) e no início de Abril/2015 foi feito o lançamento da rede Mega Farma, esta com o apoio do Sebrae.

A rede Preço Justo, apesar de constituída recentemente, em 2011, conta, hoje, com cinquenta e duas farmácias associadas, sendo doze delas da cidade de Cascavel (PR), todas as empresas de pequeno porte. A rede foi idealizada por um empresário, dono de uma farmácia em Foz do Iguaçu (PR) e, recentemente, expandiu sua área de abrangência para outras cidades da região Oeste do Paraná. A união tem como objetivo o fortalecimento da marca e a compra conjunta; conta com um CNPJ próprio; e, para o gerenciamento da rede foi contratado um profissional da área de gestão e marketing, que explica:

Os associados pagam uma mensalidade, que mantém a estrutura de nossa rede. Mas olha, estamos fortalecendo a marca e a intenção é sair do formato de rede e irmos para o formato de franquia. Por isso eu fui contratado e, por isso, eu iniciei um MBA em Gestão de Projetos.

Complementando, o C2 reforça que, apesar da rede Preço Justo estar juridicamente instituída e ter as características de uma rede de cooperação horizontal, ela vem atuando mais como uma central de compras, onde “o idealizador e dono da marca é quem toma as decisões; faz as compras e paga o fornecedor. Os associados pagam para a rede, porém um valor um pouco maior do que os valores efetivamente pagos aos fornecedores”.

Ainda falando de farmácias, a Rede Mega Farma, recém-instalada, foi formada por iniciativa do dono de uma farmácia em Guaíra (PR), que buscou o apoio do Sebrae. A rede conta, hoje, com farmácias de Toledo, Cascavel e Guaíra, sendo que o gestor é o seu idealizador. Segundo os consultores, o objetivo da rede, além do ganho em escala, através da compra conjunta, é o fortalecimento da marca e o aumento da competitividade das pequenas farmácias para fazer frente às grandes empresas do ramo. A rede é formal, porém, ainda não tem uma estrutura própria. A aliança vem ganhando novos adeptos a partir de março/2015, em função da parceria firmada com o Sebrae e de uma reportagem veiculada na emissora local da Rede Globo. De acordo com C1:

O dono de uma farmácia em Guaíra teve a ideia, procurou o Sebrae e convidou seus amigos, que por sua vez chamaram os seus amigos. Depois da reportagem, a parceria começou a decolar, entrando fortemente em Toledo e, de forma um pouco mais tímida, em Cascavel. Nós do Sebrae, temos recebido muitas ligações de pessoas interessadas em participar, porém a nossa missão é assessorar a parceria com relação aos aspectos de gestão, não participamos do processo de seleção dos parceiros.

Complementando, de acordo com o C2, a metodologia desenvolvida pelo Sebrae para auxílio às centrais de negócios tem o objetivo de fortalecer as MPEs e promover um aumento de sua competitividade. O programa “Central de Negócios” consiste em 1400 horas, em um prazo de 24 meses, até que a rede se solidifique, e envolve o processo de gestão, buscando qualificação dos empresários em todas as áreas. Durante este período, o Sebrae disponibiliza um credenciado seu para acompanhar a formação e o desenvolvimento da rede até que, segundo ele, “consigam caminhar sozinhos”.

Os consultores do Sebrae, ainda, informaram que existiu em Cascavel uma central de negócios de lojas de produtos agropecuários, mas que não obteve sucesso, segundo eles, em função do comportamento oportunista de um ou dois empresários, que desencadeou um sentimento de desconfiança e o desinteresse em continuar a parceria.

Completando o rol das redes de cooperação horizontal de Cascavel (PR), restam as duas selecionadas para o estudo, sendo elas a rede Super Preço de supermercados e a rede Oeste Pan de panificadoras, que estão descritas no tópico a seguir.

Cabe ressaltar que a rede Oeste Pan está, atualmente, inativa, mas com o interesse de alguns dos participantes em retomar o processo. Já a rede Super Preço foi extinta. Sendo assim, dando sequência, é importante analisar o perfil das redes, das empresas participantes das redes e dos seus gestores, e, principalmente, dos aspectos considerados pelos entrevistados como relevantes para os resultados de suas redes terem sido diferente do esperado, pois, de acordo com Grandori e Soda (1995), no estudo das redes, também, deve ser

levado em consideração o grau de diferenciação entre as unidades a serem coordenadas, onde as empresas devem operar com estruturas compatíveis, pois as ações individuais de cada empresa irão influenciar nas funções estratégicas, táticas e operacionais da rede como um todo (BARBOSA; SACOMANO, 2001).

Assim, para a análise destas redes, procedeu-se a uma entrevista com o gestor de cada uma das redes, identificados aqui como G1 e G2, e com os gestores de sete empresas participantes de cada rede, identificados como P1 a P7, os gestores das empresas da rede de panificação; e M1 a M7, os da rede de supermercados. A análise, também, traz alguns comentários feitos pelos consultores do Sebrae e da Apras (C1, C2 e C3) e elementos da análise documental. As entrevistas, com exceção de três que foram realizadas via Skype, em função da distância, foram feitas pessoalmente, nas empresas e no Sebrae de Cascavel, agendadas previamente via telefone, e com uma duração, em média de 60 minutos.

Após a entrevista ser ouvida, procedeu-se a sua transcrição e a análise de conteúdo conforme descrita no capítulo de procedimentos metodológicos. A partir daí, vários aspectos com relação às redes de Cascavel foram destacados, permitindo as considerações a seguir relacionadas.

4.2 O CASO DA REDE DE PANIFICADORAS

A Rede Oeste Pan é formada, atualmente, por dez panificadoras, sendo seis delas localizadas em Cascavel (PR), duas em Toledo (PR) e duas em Foz do Iguaçu (PR). A Oeste Pan sucedeu a Rede Delícia de Pão, criada há quase 15 anos, no final de 2001, tendo sido idealizada por dois empresários do ramo, logo após a instalação da rede Constru&Cia, na cidade. Os dois empresários, membros participantes ativos do Sindicato de Panificação, na ocasião, visualizaram a possibilidade de vantagens competitivas nesta forma de associativismo. Segundo P1:

Quando a Constru&Cia iniciou suas atividades em Cascavel, identificamos uma grande jogada das lojas de materiais de construção e pensamos: “Por que não tentar com as panificadoras?”. Procuramos o SEBRAE e conseguimos o apoio deles. A partir daí começamos, juntamente com o Sindicato, a articular a formação da, então, Rede Delícia de Pão, que eu posso afirmar que foi pioneira no Brasil.

No momento, a rede encontra-se inativa, porém, pode ser reativada a qualquer momento, conforme explica P2:

A rede não acabou, ela está, agora, em *stand by*, em função da acomodação de alguns associados e a pouca atividade do gestor, mas isso não significa que ela não dá resultado. Tanto dá que eu e mais um dos associados estamos querendo assumir a direção para dar sequência.

4.2.1 Quanto ao perfil da rede, das empresas e dos seus gestores

A associação das panificadoras está classificada, segundo Verschoore e Balestrin (2006), como rede de cooperação horizontal, pois é formada por MPEs, que atuam em um mesmo segmento de mercado, encontram-se próximas geograficamente, relacionam-se em um formato cooperativo (não hierárquico), com objetivos comuns e com normas e regras para direcionar as ações.

A Oeste Pan é uma entidade juridicamente estabelecida, porém as empresas mantêm sua independência e individualidade. Ela foi constituída, em sua primeira versão, em 2001, envolvendo panificadoras de Cascavel e cidades vizinhas, conforme a área de atuação do Sindicato. No início das atividades, eram em torno de 15 panificadoras e, hoje, são 10 empresas, todas elas com um único ponto de venda.

As lojas têm de 15 a 20 funcionários e seis delas estão localizadas em bairros de Cascavel (PR); duas na cidade de Toledo (PR), que está a 47 km de distância de Cascavel; e, outras duas na cidade de Foz do Iguaçu (PR), a 140 km de Cascavel.

A rede iniciou sob o nome rede Delícia de Pão e há cerca de dois anos, quando houve a saída de algumas panificadoras, os membros remanescentes resolveram reestruturar a aliança e alterar a marca para evidenciar os novos rumos traçados. De acordo com Oliveira e Guerrini (2002), algumas mudanças extremas podem indicar a dissolução da rede para que uma nova rede possa ser constituída.

O gestor da rede, hoje, é um empresário dono de uma panificadora localizada em Toledo (PR), sem formação na área de gestão de empresas e, que, dispensa pouco tempo para suas atividades como gestor da rede, conforme observado na fala do P3:

O problema é que o gestor da rede comprou umas terras no Maranhão e, agora, passa mais tempo lá. A panificadora acabou ficando em um segundo plano. A gente quase não consegue mais falar com ele, é difícil encontrá-lo. E, agora, para ficar pior, ele está coordenando a Associação Comercial de Toledo. São muitas atividades para uma pessoa só, porque ainda tem a panificadora dele para cuidar.

Com relação aos gestores das empresas participantes da rede de panificação, todos eles são proprietários e somente um deles tem formação em Administração de Empresas. Todas as dez empresas estão na rede desde a sua formação. Com relação ao tempo dispensado pelos gestores de empresas, o que se conclui é que, muitos deles têm um comportamento individualista, focando os resultados de sua empresa acima do resultado do grupo; têm disponibilidade para participação de eventos, encontros e feiras, mas o percentual de participação em reuniões foi caindo com o passar do tempo. Observa-se isso na fala do P2:

Quando a gente chama para um jantar ou para participar de uma feira, mesmo que seja em São Paulo e a gente vá ficar uns quatro dias lá, sempre conseguem arrumar um jeito para ir. Mas, nas nossas reuniões, uma vez por mês, uma horinha só, que dificuldade [...] tem que dar atenção para a família ou tem um encontro importante, ou, ou, ou...sempre arrumam uma desculpa.

4.2.2 Quanto aos fatores pré-formalização ou antecedentes

De acordo com Klein e Pereira (2012), os fatores antecedentes focam na constituição da rede, ou seja, na sua formação, que irá refletir nas fases seguintes e no seu fortalecimento. Assim, ao considerar o processo para a formação de uma rede, tomou-se como base a metodologia do programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul, que apresenta, segundo a SEDAI (2004), as seguintes etapas: a fase de contatos iniciais, ou seja, o convite a conhecer a proposta e integrar o grupo em estruturação; a etapa de formatação, onde são estabelecidos os mecanismos legais e regulamentos para reger a relação cooperativa; o desenvolvimento do grupo enquanto rede de empresas, que se caracteriza pela criação de equipes de trabalho e elaboração do planejamento estratégico; e, a etapa de consolidação, quando a rede atinge a maturidade e capacidade de auto-gestão, onde ela já realiza diversas ações colaborativas e está estruturada para ampliar o número de participantes.

Na rede de panificação, com relação aos fatores pré-formalização ou antecedentes à formação das redes, identificou-se que a iniciativa para sua formação partiu de dois empresários, a partir da ideia lançada na cidade, em 2001, pela rede Contru&Cia de lojas de materiais de construção. A rede contou com a assessoria do Sebrae no início e conta até hoje. Foram realizadas várias reuniões para a disseminação e discussão da ideia, porém não houve um processo de seleção dos parceiros, onde todos os donos de panificadoras, que pertenciam ao sindicato, foram convidados a fazer parte da rede.

Um fator destacado pelos entrevistados, é que, em função da forte atuação do Sindicato na região, já existiam fortes laços entre os empresários, o que facilitou a união em torno de objetivos comuns. Antes do lançamento da rede foram traçados os seus objetivos, um plano de ação e um estatuto trazendo os direitos e deveres dos membros da associação, sempre com a participação de todos os envolvidos, dirigidos por um consultor do Sebrae. Também, antes do seu lançamento, foi eleita a diretoria executiva da rede: presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário, bem como um conselho fiscal. Determinou-se que, periodicamente, ou seja, a cada dois anos, uma nova eleição seria feita para a escolha de novos dirigentes.

Outro destaque é com relação à ação inicial do Sebrae, promovendo o treinamento de todos os gestores que aderiram ao novo formato de relação interorganizacional, o que é ressaltado pelo P6:

O que eu posso te dizer é que o mais importante, no meu ponto de vista, foi o treinamento que nós fizemos. Muitos de nós não conheciam os custos de produção e como formar os preços. Muitos não sabiam o resultado que a empresa tinha ao final do mês. Hoje é tudo diferente, fomos treinados em todas as áreas. Só por isso já valeu a pena. Hoje eu posso dizer que sou um profissional melhor.

Com relação ao lançamento da rede, ela aconteceu após o treinamento dos gestores, após bem disseminado e entendido os seus objetivos, os direitos e deveres dos envolvidos e a parte que cabia a cada um dos participantes do processo. O cronograma estabelecido foi cumprido em todas as suas etapas e, segundo o P7, houve um coquetel para a apresentação da marca, não só para os que aderiram a rede, mas a todos os donos de panificadora e suas famílias.

O objetivo comum era a compra compartilhada, que proporcionaria redução de custos, mas, também, a aprendizagem, um maior acesso às novas tecnologias, o marketing e o fortalecimento da marca.

4.2.3 Quanto aos fatores pós-formalização ou colaborativos

Nesta etapa do processo de avaliação, o foco é na colaboração como um processo dinâmico e envolve os fatores pós-formalização (WEGNER; PADULA, 2008); os fatores colaborativos (KLEIN; PEREIRA, 2012); e, os fatores críticos de sucesso (PETTER; RESENDE; ANDRADE JUNIOR, 2012). Desses fatores, destacam-se o fortalecimento das relações sociais: confiança, comprometimento, comunicação, troca de experiências; as atividades colaborativas: a gestão conjunta e governança (objetivos e estratégias), compartilhamento de informações e recursos, competição e resolução de conflitos.

Neste quesito, observa-se, na fala dos entrevistados, que há, com relação à rede Oeste Pan, entre os associados, um vínculo bastante forte, pautado na confiança mútua, no compartilhamento de problemas, de experiências e de soluções, e comunicação sem barreiras.

De acordo com o G1:

O Sindicato sempre promove jantares para os empresários e, também, envolve os funcionários e familiares em eventos sociais, o que fortaleceu os laços de amizade. Todos nós já éramos amigos e trocávamos ideias sobre o mercado antes de entrarmos na rede. Aí ficou fácil a gente chegar num consenso com relação às decisões a serem tomadas.

Ainda com relação às relações sociais, cabe citar a fala do P1:

Em cada reunião que eu vou, eu levo uma receita para compartilhar com os meus parceiros. Quando eu volto para casa, trago no bolso onze receitas novas. Não tem porque não compartilhar, os clientes da minha padaria não vão sair daqui para comprar em outra padaria longe de sua casa. Até podem fazer isso quando estão passando por lá, mas isso não será sempre.

Com relação à gestão e o planejamento, reforça-se a questão de que se trata de uma rede formal, juridicamente constituída, com CNPJ próprio, aporte de capital feito por todas as empresas que dela faziam parte e uma estrutura formalizada para coordenação das ações conjuntas, porém sem um prédio que abrigue a sede administrativa e sem funcionários contratados para o setor administrativo e operacional da rede. A Oeste Pan tem estatuto e regras que regem a parceria e sempre fez o seu planejamento de curto e de longo prazo, contando, nestes momentos, com o acompanhamento do Sebrae. Além disso, periodicamente, este planejamento era discutido e revisado.

Os objetivos e estratégias foram traçados em conjunto e o plano de ação era revisado periodicamente. A tomada de decisões, mesmo existindo uma diretoria escolhida pelo grupo, era feita em conjunto, nas reuniões mensais, porém, neste ponto, surge um problema de grande relevância: o percentual de participação dos empresários girava em torno de 50% a 60%, fato este que, citado por cinco dos entrevistados, fica bastante claro na observação do G1:

As reuniões aconteciam uma vez por mês, mas nunca estavam todos presentes. Isso prejudicava o processo de tomada de decisão. Ah, sabe, tem mais um detalhe bastante engraçado, o pessoal de Foz sempre vinha e chegava no horário, os de Cascavel, se a reunião era às 15:00 h, muitos começavam a chegar às 15:30h. E, depois, ainda reclamavam das decisões tomadas.

Identifica-se que o comprometimento dos atores representa um problema, pois para que a associação tenha bons resultados, é importante o envolvimento efetivo de todos nas atividades propostas e patrocinadas pela rede. Também, cabe citar o pouco comprometimento do gestor da rede, que deveria disponibilizar uma parte do seu tempo para resolver os problemas e administrar a rede, mas, no entanto, não é o que vem acontecendo, conforme argumenta o P4:

Todos temos nossa panificadora para cuidar, todos temos os nossos compromissos e problemas particulares para resolver, mas, a partir do momento que me comprometi com o grupo, eu tenho que adequar o meu tempo para atender a tudo. Antes, nós estava com um presidente que não aceitava as orientações do consultor do Sebrae, batia de frente. Fizemos uma reunião há mais ou menos um ano e escolhemos outro e o que aconteceu? Agora tá tudo parado. O presidente não tem tempo para a rede e isso acabou desanimando todo mundo.

Este fato foi levantado, também, pelo consultor do Sebrae, C2:

Fizemos, há duas semanas, um encontro com as empresas participantes de centrais de negócio de Cascavel e Toledo. Ligamos para todos os representantes e quando

falamos com o presidente da OestPan, ele disse que não iria participar, pois não tinha tempo e a rede estava desativada.

Complementando, conforme citam Mozzato e Gollo (2011), por mais que uma rede de cooperação seja vista como uma alternativa viável e de sucesso, não se pode ignorar a possibilidade da ocorrência de conflitos e de comportamentos individualistas, como se pode comprovar com a fala do P7:

Olha, o que acontece é que na hora de fazer compras, tem produtos que todo mundo usa a mesma marca e aí conseguimos fazer compras em grande quantidade. Mas, por exemplo, eu uso uma marca de farinha e cada um usa uma marca diferente. Sabe, só aqui em nossa região tem mais de 30 moinhos, fora as empresas que vem de fora. Aí fica difícil, porque ninguém abre mão de sua marca, ninguém pensa em, pelo menos, experimentar outras marcas para colaborar com o grupo.

4.2.4 Quantos aos resultados percebidos pelos gestores

Considerando que, segundo Balestro (2004), uma rede de cooperação horizontal envolve relações entre indivíduos e organizações que, muitas vezes, possuem interesses conflitantes, fica evidente que a percepção do resultado alcançado envolve não apenas os objetivos comuns do grupo, mas está intimamente relacionada aos objetivos individuais de cada ator e, também, a relação custo/benefício percebida.

Então, a avaliação de desempenho acontece através dos resultados percebidos pelos gestores (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; KLEIN; PEREIRA, 2012; MARIANO; GUERRINI; REBELATTO, 2012), focando o alcance dos objetivos; a eficiência coletiva; os cinco fatores competitivos de Verschoore e Balestrin (2008), ou seja, ganhos de escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos; relações sociais; e, ainda, se os benefícios econômicos dos parceiros são maiores do que os custos de gerenciar a rede (PARK; UGSON, 2001); e resultados obtidos em conjunto superiores àqueles alcançados individualmente (WEGNER; PADULA, 2010).

Assim, primeiramente, com relação aos ganhos de escala e o poder de mercado, de acordo com o pensamento de todos os entrevistados, mas ressaltado de forma especial pelo P1:

Os ganhos foram imediatos, pois a partir do momento que começamos a fazer compras conjuntas, tivemos uma boa redução de preços nas negociações com fornecedores. E isso, ninguém pode negar. Posso citar um exemplo: se formos comprar marmitex de isopor, individualmente, vamos pagar em torno de oitenta centavos; se eu pedir junto com o Gilberto, nós conseguimos em torno de sessenta centavos, mas se compramos pela rede, o preço cai para trinta e dois centavos.

Porém, neste quesito, há um problema levantado pelo P2:

Nem sempre a rede ajuda na compra, pois o que vale é a quantidade comprada. A parte de embalagens e mercadorias que vendemos em nossas lojas, tudo bem. Mas, veja bem, eu não vou usar outra marca de farinha, já estou acostumado com a que uso, aí tenho que negociar sozinho. E isso acontece com vários itens de nossa linha de produção.

Então, com relação aos ganhos de escala, a percepção dos gestores é de que o poder de barganha junto aos fornecedores está diretamente relacionado à quantidade comercializada, não necessariamente à força da rede. Não fica clara, para eles, uma ampliação do poder de barganha nas negociações comerciais individuais.

Com relação ao acesso a soluções, a rede trouxe, de forma bastante ressaltada pelos entrevistados, uma maior capacitação, tanto para os gestores, como para os colaboradores das empresas, através dos treinamentos promovidos pelo Sebrae. Além disso, foram citadas as trocas de experiência, compartilhamento de recursos, os planos de marketing, a compra de equipamentos, melhora no fluxo de informações, acesso a novas tecnologias.

De acordo com Balestrin (2005), os relacionamentos horizontais favorecem um ambiente de aprendizagem e, neste ponto, pode-se dizer que os gestores têm a percepção de ganhos através do treinamento, presente em todas as etapas da rede; da consultoria prestada por um grupo especializado de Minas Gerais e que atendeu a todas as empresas conforme a sua necessidade; da busca de solução para problemas comuns; e, também, na troca de experiências, na troca de receitas, entre outros. De acordo com o P7:

Olha, só pela parte dos treinamentos já valeu a pena ter feito parte da rede. Eu cresci muito, ou melhor, o setor todo de panificação em Cascavel cresceu. E isso se deve à rede [...] nossos problemas são comuns, aí a gente senta e discute como foi que o colega resolveu, e se preciso buscamos ajuda profissional [...] se alguém aprende alguma técnica nova, logo repassa para todos. A gente se ajuda e juntos conseguimos melhores resultados.

E, quando o assunto é redução de custos e riscos, P3 aponta:

A rede trouxe redução de custos, com certeza. Se pago menos pela matéria-prima, posso trabalhar com menores preços e com isso vender mais. Os riscos, bom, aí, já fica um pouco mais complicado analisar, mas, pensando bem, os planejamentos feitos, de curto e longo prazo me dão elementos para acompanhar e controlar, passo a passo, a conquista dos objetivos traçados, possibilitando a correção dos rumos. Diminuindo as incertezas, diminuem os riscos.

Relativamente ao fator relações sociais, foi possível observar que impera um clima de confiança, amizade e respeito mútuo entre os associados, porém, ainda o comportamento colaborativo precisa prevalecer sobre o comportamento individualista, o que mostra a dificuldade, citada pelos autores, de conciliar os interesses pessoais com os interesses coletivos. Outro fato levantado é a falta de comprometimento para com as atividades da rede e o comodismo por parte de alguns, onde, de acordo com Aragão, Lopes e Dias (2009), um

mecanismo de prevenção seria a coordenação do grupo por um profissional especialmente contratado.

Sintetizando a questão do desempenho esperado, a pergunta é com relação ao principal fator que influenciou o resultado da rede, abordando a questão da visão do gestor com relação aos objetivos atingidos, a eficiência coletiva (resultados do grupo maior do que o atingido individualmente), e, ainda, os benefícios maiores do que os custos de participar da rede. Neste caso, usando as palavras do G1:

A rede foi eficiente em alguns quesitos, mas ainda precisamos trabalhar, um pouco mais, com a nossa vaidade e egoísmo. Percebo que a rede traz ganhos financeiros para as empresas, os benefícios são maiores do que os ganhos, conquistamos maior espaço no mercado e fortalecemos a nossa marca, mas mesmo assim, e aí eu falo por mim também, não abrimos mão de nossos compromissos pessoais em prol da rede; não cedemos em nossos posicionamentos individuais para trazer ainda melhores resultados para todos.

E, conforme argumenta o P5:

O grande problema é o comodismo, nada mais do que isso. Tivemos muitos ganhos com a parceria. Mas, ultimamente, a rede só estava sendo usada para a compra sacolas. Aonde foi toda aquela energia? Por que não conseguimos melhorar ainda mais os resultados conseguidos no início? Acomodação, esta é a palavra. A partir do momento que os resultados estabilizaram, pararam de crescer, aí eu não vou mais às reuniões, aí eu não discuto mais os problemas? Agora seria o momento de fazer uma retomada no processo, mas onde está o comprometimento de todos para atingir as metas do grupo?

E, ainda, de acordo com P6:

Eu vejo que o problema é o individualismo e a falta de comprometimento, isto está complicando nossa parceria. Eu já comprei muita coisa que não precisava, na ocasião, para ajudar o grupo. Então, se cada um deixasse um pouco de lado o eu para pensar no coletivo, com certeza teríamos melhores resultados. Mas isso é difícil.

Considerando o exposto, Klein, Minello e Pereira (2012) alertam para o fato de que a formação de redes, por si só, não é garantia de sucesso, pois basta a falta de comprometimento de uma das partes envolvidas ou a insuficiente compreensão do processo para gerar instabilidade e afetar a continuidade da rede.

4.3 O CASO DA REDE DE SUPERMERCADOS

Com relação à rede Super Preço de supermercados, ela teve início em 2006, contando, na época com 16 supermercados de bairros, todos com uma única loja, com estrutura e poder econômico similares, sendo formada, exclusivamente por mercados localizados em Cascavel (PR). A ideia de sua criação partiu de um empresário do ramo, que passou a ser o gestor da rede. No início era uma rede informal, sem contratos, sem CNPJ próprio. De acordo com M2:

Outras redes já estavam atuando em Cascavel e pelo que eu percebia e conversava com conhecidos as empresas estavam satisfeitas com o resultado. É claro que a nossa referência maior era a Constru&Cia, porque estava aqui pertinho e a gente sempre via as propagandas na tv. E aí, veio o interesse, porque você sabe, temos grandes Supermercados em Cascavel, grupos fortes que dominam o mercado. Tava difícil para nossos mercados de bairro competir. Me pareceu uma boa ideia o trabalho cooperativo.

Este fato levantado pelo gestor com relação à concorrência no ramo supermercadista, também é citado pela consultora da Apras (C3):

No estado do Paraná, a concentração do setor supermercadista é muito alta. Se compararmos o número de mercados por habitantes é o dobro de São Paulo. Qual o impacto disso? A concorrência aqui é muito mais acirrada e isso exige uma postura mais agressiva por parte dos pequenos mercados de bairros, caso eles queiram sobreviver.

Este caso traz características diferenciadas em sua análise pelo fato de ter, há dois anos, passado por um processo de reestruturação motivado pela saída da maioria dos empresários da rede, quando houve a necessidade de medidas emergenciais por parte das empresas remanescentes. Na ocasião, optaram por se unir a uma rede já bem estruturada e formalmente constituída da cidade de Maringá (PR), a rede Valor, que se apresentou como a alternativa mais viável. A mudança, no entanto, não trouxe os resultados esperados e há alguns meses a rede foi extinta na cidade.

4.3.1 Quanto ao perfil da rede, das empresas e dos seus gestores

Da mesma forma que a rede de panificadoras, a rede Super Preço, também, trata-se de uma rede de cooperação horizontal, formada por supermercados localizados em bairros da cidade. Ao encerrar suas atividades, ela contava com apenas sete supermercados, todos eles de pequeno porte. Os gestores são os proprietários das empresas ou, em dois supermercados, os filhos dos proprietários e, neste caso, um deles com formação na área de Administração. São empresas familiares, todas elas localizadas em bairros de Cascavel e com estruturas e condições financeiras similares.

A rede Super Preço era uma rede informal, sem contratos, sem CNPJ próprio e sem uma diretoria estruturada para a gestão e coordenação da parceria, onde tudo era baseado na confiança e as decisões eram tomadas em conjunto. Já a rede Valor, ela tem uma sede em Maringá (PR), mas também possui sedes em Minas Gerais e São Paulo. Possui CNPJ próprio, uma estrutura administrativa formal e havia, em Cascavel (PR), uma empresa líder, responsável pelo compartilhamento das informações e das decisões tomadas, bem como por representar os parceiros de Cascavel no grande grupo.

As lojas possuem, no máximo, quatro caixas automatizados e funcionam os sete dias da semana, contando, em média, com 20 funcionários. Com relação ao tempo dispensado pelos gestores, de forma semelhante com o que acontece nas panificadoras, o interesse individual acaba prevalecendo sobre o interesse do grupo. Assim, mesmo tendo a percepção de que a parceria traz benefícios, na hora de participar, efetivamente, os problemas de sua empresa acabam dificultando. Isto pode ser confirmado na fala do M6:

Eu vou nas reuniões quando dá, até porque é sempre muita enrolação, demora muito para que se chegue a um resultado que agrade a todos. Muita coisa já vem definida pra nós, mas cada bairro de Cascavel tem suas características e seus concorrentes mais próximos, então, isso tem que ser considerado.

E, na fala do M7:

Olha, eu não tinha condições de largar o meu mercado para ir em todas as reuniões. A gente acompanha os horários dos mercados do centro, aí, a gente tem que ajudar a organizar a loja no final do expediente e quando vamos embora, eu quero mais é descansar, pois sei que no dia seguinte o bicho pega de novo. Essa é a nossa realidade. Sei que a gente devia ter participado mais. Como reclamar que não deu certo se você não fez a sua parte? Tivemos um período de excelentes resultados, mas aos poucos, os custos foram ficando mais visíveis que os benefícios.

Neste ponto, um fator ressaltado pelos supermercados é a questão da central da rede estar em Maringá (PR), uma cidade distante 230 km de Cascavel (PR), porém com características culturais bem diferenciadas. Desta forma, mesmo a rede tendo uma estrutura administrativa profissional, o relacionamento fica prejudicado, na percepção dos gestores, pois “os nossos problemas não são comuns aos de lá, os produtos preferidos pelos consumidores daqui, são diferentes dos de lá”, aponta o M3.

4.3.2 Quanto aos fatores antecedentes

A constituição e o desenvolvimento da rede Super Preço não foram acompanhados por nenhum órgão do governo e nenhuma instituição de fomento às MPEs. A semente da associação foi lançada em 2005, quando o dono de um supermercado começou, informalmente, a agendar reuniões com alguns colegas para discutir os problemas que vinham enfrentando. De acordo com M5:

A gente começou a participar das reuniões e nessas reuniões fomos percebendo que os problemas eram os mesmos, que todos tínhamos as mesmas dificuldades, que o crédito estava curto, que nossos concorrentes eram muito poderosos, que as pessoas deixavam para fazer compras nos finais de semana e aí procuravam os grandes mercados, por causa dos preços e por causa da variedade de produtos. Era difícil competir, não tínhamos poder de fogo para concorrer com eles.

Diante do exposto, perceberam que poderiam conquistar uma vantagem estratégica a partir da união dos esforços para competir com as grandes empresas. Então, com o objetivo de

melhor atender a uma comunidade local específica, ou seja, o bairro onde as lojas estão localizadas, e com isso evitar que o consumidor precisasse se deslocar até o centro para efetuar suas compras, emerge a rede de cooperação.

Os objetivos comuns traçados foram fortalecer a marca junto aos fornecedores e aos clientes, a compra conjunta, obtendo melhores preços e condições de pagamento e, com isso, a redução dos custos de aquisição de mercadorias e um aumento na competitividade; e, também, a publicidade conjunta, com a produção de encartes semanais para a divulgação das ofertas.

Com relação ao processo de seleção dos parceiros, diferentemente das panificadoras, aqui os parceiros foram estrategicamente selecionados, sendo lojas localizadas em diferentes bairros da cidade, isso para evitar a concorrência direta entre eles. Outra preocupação na escolha foi a busca de parceiros que fossem estruturalmente e financeiramente equiparados, para que pudessem contribuir de forma equitativa para o desenvolvimento da rede. No caso de novos entrantes, o ingresso era discutido em reunião e autorizado por consenso entre os membros da rede. As reuniões aconteciam de forma regular para a troca de informações e de experiências, bem como para a tomada de decisões.

Como já citado, a rede Super Preço não possuía CNPJ próprio, tampouco houve a formalização de um contrato entre os parceiros ou a elaboração de um estatuto para reger a aliança. M4 explica:

Tudo funcionava na base da confiança, não foi estabelecido um conjunto de normas. Cada um sabia o que podia fazer, tinha um líder, mas tudo era decidido em conjunto. Nós nos reunimos e, a partir daí, começamos a fazer as coisas juntas. Tudo de forma simples, sem burocracia. O único compromisso era, semanalmente, a gente se reunir para decidir o que seria feito. Não tinha estatuto, nem manual de normas e procedimentos.

Porém, de acordo com Garcia (2000), não obrigatoriamente isso precisa acontecer. As redes não, necessariamente, nascem sob algum contrato, sendo que o que realmente importa é a existência de interesses comuns, interdependência dos agentes, engajamento mútuo, durabilidade das relações, fidelidade e cooperação. Mas, Verschoore Filho (2006) aponta que, para o sucesso de uma rede é fundamental a existência de uma representação formal da rede e de elementos formais que regulem a ação dos seus participantes.

4.3.3 Quanto aos fatores colaborativos

Considerando que a rede de supermercados era uma rede informal, neste tópico foram utilizados os fatores colaborativos e não os fatores pós-formalização usado na rede de

panificadoras.

O principal objetivo dos supermercadistas da rede era buscar uma maior competitividade para concorrer com os grandes mercados existentes em Cascavel (PR), ou seja, melhores preços e maior variedade de produtos para atender aos moradores dos bairros sem que eles precisassem se deslocar ao centro.

Para isso, uniram-se no formato de rede de cooperação horizontal informal, sem contratos formalizando a parceria até o momento da reestruturação, que trouxe outras mudanças mais, o que fica evidente na fala do M1:

Sobraram poucos mercados, aí fomos para uma rede de Maringá. As propostas eram ótimas, mas, infelizmente não funcionou muito bem. De repente tudo ficou centralizado lá, reuniões, tomada de decisões, compras. Isso dificultou a nossa vida. Além do mais, passamos a pagar uma taxa mensal para participar da rede, tudo era muito formal, muito certinho, não estávamos acostumados.

Antes, não havia uma estrutura gerencial da rede, o que havia era uma empresa líder, cujo proprietário foi o idealizador da associação. A gestão, mesmo informal, na percepção dos gestores remanescentes, deu bons resultados, pois sempre existiu uma relação de confiança muito forte entre os integrantes da rede. Além disso, pode-se constatar a existência do espírito de respeito mútuo, de colaboração e de compartilhamento de recursos. A comunicação fluía sem barreiras, principalmente pelo fato das reuniões serem semanais. Sempre houve a discussão dos problemas e o compartilhamento de soluções encontradas. A tomada de decisões era com base no consenso.

“Agora, no final, a gente se uniu ainda mais. A gente acabava deixando de lado a rede e decidia tudo aqui mesmo”, argumenta o M3, levantando a existência de aspectos divergentes em função da cultura das empresas de Maringá, fato este, também, citado pelo G2:

Quando mudamos para a rede Valor, os problemas começaram a se apresentar de forma mais frequente. Nossos pensamentos eram diferentes, nossas empresas atendiam públicos com necessidades diferentes, os fornecedores eram, muitas vezes, diferentes. E como éramos em número pequeno, valia a vontade deles. Assim, aos poucos, passamos a elaborar nossos encartes promocionais, a fazer nossas compras, tudo por aqui, só entre nós. E, de certa forma, continuamos a fazer isso, mesmo a rede tendo acabado.

4.3.4 Quanto aos resultados percebidos pelo gestor

Analisando as entrevistas feitas com os gestores, observa-se que a rede trouxe ganhos de escala, mas, da mesma forma que na rede de panificadoras, eles sentem que isso acontece em função do volume de compras e não pelo poder da marca. Ainda, a formação da parceria proveu as empresas de uma maior acesso a soluções de problemas, maior tecnologia para as

lojas e um maior compartilhamento de recursos e de informações. Não houve a realização de treinamentos, mas algumas palestras foram promovidas pelo grupo.

Outro aspecto evidenciado pelos gestores foi um aprofundamento nas relações entre os participantes da rede, mesmo com aqueles que saíram no meio do processo. Também, eles percebem que a parceria trouxe redução de custos e maior acesso a recursos que antes não se apresentavam disponíveis, mas, ao mesmo tempo, na formalização com a equipe de Maringá, eles tiveram um incremento em seus gastos: taxa mensal de participação na rede, custos com a logística, em função das compras serem feitas por lá, custos com a participação das reuniões e dos eventos da rede.

Assim, hoje, o resultado mais evidente, é o de insucesso da parceria. Todos os mercados saíram da rede, porém, ainda, apresentam a marca em destaque na fachada das lojas. Conforme relato do M4, o que ocasionou a saída foi o fato dos custos de pertencer à rede serem maiores do que os benefícios percebidos pelos gestores. Afirma o gestor:

Hoje, não tem mais nenhum mercado de Cascavel que faça parte da rede. No começo, até que foi, mas o problema é que ficou muito caro participar da rede e isso fez com que a gente desistisse. A gente até conseguia bons descontos nas compras, mas isso a gente consegue também sem estar na rede. A gente continua fazendo os encartes de promoção em conjunto. Somos 7 supermercados. A gente se reúne e monta. Também fazemos algumas compras em conjunto.

Ainda, de acordo com o M6, “as compras eram feitas por Maringá, aí a gente tinha que arcar com o frete até aqui” e, além disso, “às vezes, não chegava a tempo para as promoções da semana. O cliente reclamava”.

Nesses comentários, fica clara a questão que é abordada por Park e Ungson (2001), de que para que uma rede sustente a sua estrutura e mantenha-se como um mecanismo eficiente na geração de melhores resultados para os seus participantes, é necessário que os benefícios econômicos dos parceiros sejam maiores do que os custos de participar da aliança.

Ainda, nas redes de cooperação, de acordo com Barbosa e Sacomano (2001), deve prevalecer a focalização dos negócios e a flexibilidade coletiva, incrementando-se, continuamente, a rentabilidade das empresas. Existem alguns requisitos importantes para isso, tais como: esforços coletivos voltados para a satisfação das necessidades de mercados particulares; busca de estreita coordenação entre o planejamento da capacidade e o planejamento e controle da produção; preocupação no cumprimento de metas abrangentes e estratégias por todas as empresas integrantes da rede.

Com relação aos problemas da rede de supermercados, o consultor do Sebrae (C2) colabora afirmando que:

Uma grande barreira para o sucesso das redes é o próprio fornecedor, pois para ele é

mais vantajoso vender separadamente a um preço maior do que para uma rede onde precisa trabalhar com um bom percentual de desconto. Posso citar um exemplo ocorrido aqui, onde o fornecedor deu um desconto para uma empresa participante da rede maior do que o desconto dado para a rede como um todo. Resultado: na reunião o empresário chegou afirmando para seus colegas que não havia vantagem em participar da rede, pois ele sozinho conseguia melhores descontos. Isto gera desconfiança e insatisfação dos demais associados.

A fala do consultor corrobora o que o G10 disse em sua entrevista sobre o fato de que conseguem bons descontos sem fazer parte da rede. Fica claro, da mesma forma, que a ação do fornecedor gerou um comportamento oportunista do gestor da empresa, que agiu em benefício próprio, sem pensar no coletivo. De acordo com C1:

Se, ao invés de aceitar, o empresário tentasse negociar o desconto para toda a rede, isto fortaleceria a parceria perante o fornecedor, denotando a união, o respeito, o cooperativismo. Da forma como ele agiu, primeiro, reforça o individualismo e, depois, gera a desconfiança sobre a atuação do gestor da rede nas negociações e a percepção de que o valor de contribuição para a manutenção da estrutura em rede não compensa. O que eu penso é que, para que uma rede tenha sucesso, é preciso muita união.

Ainda, sobre o insucesso da rede de supermercados, a consultora da Apras (C3) argumenta:

No Paraná, nós temos várias redes de cooperação horizontal com supermercados dando bons resultados, como a Suprema, a Superama, Rede Forte, Rede Grande e, até mesmo a Rede Valor, em Maringá. Mas, uma coisa fica bem evidente: a concorrência aqui é mais pesada do restante do País, e o que prevalece, no interior do estado, é uma briga de poder entre os grandes empresários do setor. A cultura da concorrência é mais forte do que o cooperativismo, e isso dificulta o desenvolvimento das redes.

4.4 OS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DAS REDES ESTUDADAS

Atendendo aos objetivos da pesquisa, após a análise dos dados levantados, o próximo passo foi a elaboração do quadro 08, a seguir, que traz uma comparação entre as duas redes estudadas.

QUADRO COMPARATIVO DAS DUAS REDES		
ITENS	OESTE PAN	SUPER PREÇO
QUANTO AO PERFIL DA REDE, DAS EMPRESAS E DOS GESTORES		
Tempo de Formação aproximado	14 anos	9 anos
Ramo de atuação	Panificadoras	Supermercados
Área de abrangência	Cascavel (PR) e região	Cascavel (PR)
Total de empresas no início	15	16
Total de empresas no final	10	07
Grau de formalização	Rede formal, com CNPJ próprio e diretoria constituída para gestão da rede	Rede informal, sem contrato, sem CNPJ e sem grupo de coordenação da rede.
Situação da rede hoje	INATIVA	EXTINTA

Caracterização das empresas que formam a rede	Empresas com apenas uma loja, de 15 a 20 funcionários, situações econômico-financeiras semelhantes.	Empresas localizadas em bairros da cidade, com apenas uma loja e, no máximo, com 04 caixas, em média 20 funcionários e estruturas similares.
Gestores da rede	O dono de uma empresa da rede, localizada em Toledo (PR), sem formação de nível superior.	Um representante das lojas de Cascavel que participava de um grupo maior em Maringá (PR), sem formação de nível superior.
Tempo dedicado à rede	Não o suficiente	Mínimo
Gestores das empresas da rede	Proprietários de lojas, apenas um com formação superior em Administração.	05 proprietários e 02 filhos de proprietários, destes um com formação em Administração.
Tempo dedicado à rede pelos gestores das empresas	Reuniões mensais com duração de, no máximo, duas horas. Percentual baixo de participação.	No início, reuniões semanais; depois, reuniões mensais e em Maringá, onde apenas o representante participava.
QUANTO AOS FATORES PRÉ-FORMALIZAÇÃO OU ANTECEDENTES		
Processo de seleção dos parceiros	Não houve, bastava fazer parte do sindicato dos panificadores.	Critérios rigorosos na seleção, não poderiam pertencer ao mesmo bairro ou bairros próximos; condições financeiras semelhantes.
Laços anteriores à formação	Fortes	Fortes
Apoio e acompanhamento de órgão do governo ou de fomento na formação	Sebrae	Nenhum
Preparação para o lançamento da rede	Treinamento dos gestores e reuniões para discussão dos objetivos e procedimentos da rede	Reuniões para discussão dos problemas em comuns, quando foi proposta e decidida a ação conjunta.
Lançamento da rede	Coquetel para divulgação entre todos os sindicalizados do ramo de panificação e imprensa local.	Não houve.
QUANTO AOS FATORES PÓS-FORMALIZAÇÃO OU FATORES COLABORATIVOS		
Plano de ação, normas e regras.	Estatuto, código de ética e planos de curto e longo prazos.	Objetivos comuns guiando as ações do grupo.
Gestão e governança	Gestão compartilhada; presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário - cargos ocupados por gestores de empresas da rede, eleições a cada 2 anos. Sem estrutura própria.	Sem estrutura formal de coordenação da aliança. Uma empresa líder, decisões em conjunto.
Relações sociais: confiança, comunicação, colaboração, compartilhamento, conflitos, competição.	Confiança mútua, compartilhamento de recursos e de informações, troca de experiências, colaboração. Confraternizações periódicas. Comunicação sem barreiras, poucos conflitos, baixo índice de competição.	Confiança mútua, colaboração, compartilhamento de informações e de experiências, baixo compartilhamento de recursos. Trabalho de segunda a segunda impedia um maior vínculo social entre os parceiros. Comunicação sem barreiras, poucos conflitos, baixo índice de competição.
Objetivos e estratégias	Planejamento de curto e longo prazo, revisados periodicamente. Estabelecidos em conjunto, contando com a assessoria do Sebrae	Objetivos traçados em conjunto, sem planos de ação. Resolução de problemas sempre que necessário.
Comprometimento	Baixo comprometimento com a rede	O trabalho 7 dias na semana impede um maior comprometimento dos associados.
Comportamento oportunista	Não percebido, mas, em alguns momentos, os objetivos da empresa ficam acima dos objetivos do grupo.	Sim, incentivado pela ação dos fornecedores.
QUANTO AOS RESULTADOS PERCEBIDOS		
Escala e poder de mercado	Ganhos de escala em função do volume de compras.	Ganhos de escala em função do volume de compras
Acesso a soluções, aprendizagem	Treinamento de gestores e	Palestras, marketing conjunto, troca de

e inovação.	colaboradores, consultoria, marketing conjunto, troca de experiências, acesso a tecnologia.	experiências, compartilhamento de ideias, acesso a tecnologia.
Redução de custos e riscos	Redução de custos significativos	Aumento de custos percebidos em função da mudança na rede
Benefícios econômicos/ Custo	Percepção de benefícios maiores do que os custos	Percepção de altos custos para participar da rede.
Alcance dos objetivos traçados	Sim, revisados periodicamente.	Objetivos da rede atendidos, mas os individuais não
Eficiência coletiva	Resultados da rede superiores aos resultados obtidos individualmente.	Resultados coletivos não são percebidos como maiores que os obtidos individualmente
Principal fator de impacto no resultado da rede	Comodismo e comprometimento dos integrantes	Custos de participar da rede mais altos do que os benefícios. Necessidades diferentes dos bairros atendidos pelas unidades da rede.

Quadro 08 – Quadro comparativo entre as redes Oeste Pan e Super Preço

Fonte: Elaborado pela autora

Para dar sequência, é importante ressaltar que, de acordo com Balestrin e Verschoore (2008), as empresas ao se associarem, esperam que a estrutura criada reduza as dificuldades decorrentes da baixa competitividade de suas empresas, porém os benefícios e resultados de uma rede somente serão alcançados através das atividades conjuntas, onde cada empresa deve participar diretamente desde o processo de formação, com a criação de regras orientando a relação entre os parceiros (KOGUT, 2000), até as tomadas de decisões da rede (VERSCHOORE, 2004) e compartilhar recursos para atingir um objetivo comum (KLEIN; PEREIRA, 2012).

Assim, comparando as duas redes, pode-se observar que a rede de panificação, sob os cuidados do Sebrae, teve uma formação melhor estruturada, seguindo as etapas estabelecidas e consideradas relevantes para o fortalecimento da rede. Já a rede de supermercados, o que motivou a sua criação foi uma forte determinação em unir forças para comprar melhor e, assim, poder enfrentar os fortes concorrentes do setor, todos eles dotados de grande poder econômico. Porém, ambas as redes tiveram resultados diferentes do que inicialmente planejado, pois a rede de panificadoras está inativa e a rede de supermercados deixou de existir.

Isto deixa evidente que, conforme cita Lenz (2007), existem fatores limitadores de desempenho, que fazem com que as organizações tenham resultados diferentes; ou ainda, conforme Amato Neto (2009), que para obter ganhos é preciso mais do que a associação em rede, é preciso construir a eficiência coletiva, onde o todo seja maior do que a soma das partes.

Por outro lado, não se pode ignorar que as redes proporcionaram ganhos a seus integrantes. Por exemplo, a rede Oeste Pan proporcionou treinamento a todos os gestores e depois aos colaboradores das empresas, viabilizou uma consultoria para identificação dos problemas de cada empresa, proporcionou compartilhamento de ideias e de recursos, acesso a novas tecnologias, marketing conjunto, ganhos de escala, redução de custos e maior interação entre as empresas. Porém, o comprometimento, o comodismo e o comportamento, por vezes, individualista, impediram o seu progresso e desmotivaram os parceiros. Na literatura, merece destaque, como uma forte barreira para o desenvolvimento e o sucesso de uma rede de cooperação a cultura caracterizada pelo comportamento individualista (AMATO NETO, 2000).

Com relação à rede de supermercados, a compra conjunta permitiu acesso a uma maior variedade de produtos e com menores preços, o que aumentou a competitividade dos mercados de bairro. Outro destaque é com relação ao marketing conjunto, permitindo, através do compartilhamento de recursos, um maior investimento na divulgação de suas ofertas.

Com relação aos problemas, os gestores são unânimes em citar os altos custos em participar da rede, atualmente maiores do que os benefícios percebidos. Neste sentido, Klein e Pereira (2012) apontam que muitas empresas não estimam os custos de se inserirem em redes e quando eles se apresentam isto pode se tornar um aspecto negativo e faz com que desistam da parceria, levando a rede ao insucesso. Outro fator foi o comportamento oportunista incentivado pela ação de fornecedores interessados em maiores ganhos em suas vendas.

De um modo geral, numa análise mais detalhada, observa-se que, com relação aos parceiros, mesmo quando não houve um processo criterioso na sua seleção, todas as organizações dispunham de recursos a compartilhar, gozavam de boa reputação e, o que é fundamental para um bom relacionamento, existia a confiança entre eles, fruto dos laços anteriores à formação da rede. Por sua vez, cabe ressaltar a informalidade da rede de supermercados, onde Park e Ugson (2001) afirmam que uma medida das mais importantes seria a criação de uma central de coordenação da rede, ou seja, uma entidade composta por profissionais de fora das empresas ou que sejam seus representantes, com a finalidade de monitorar as relações entre as empresas e gerenciar o processo decisório coletivo, o que poderia evitar o comportamento oportunista.

O apoio do Sebrae na formação e desenvolvimento da rede de panificadoras também destaca-se como um diferencial, pois de acordo com Milagres (2009), ele atua como um agente promotor da integração e interação entre o meio científico e empresarial, colaborando para o sucesso da cooperação, e para o efetivo aumento de competitividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O meio encontrado pelas MPEs para minimizar a dificuldade em atuar de forma isolada em mercados cada vez mais competitivos é a formação de redes de cooperação horizontal, que, segundo Jarillo (1988), constitui-se em uma alternativa estratégica competitiva.

Assim, relacionando a prática de relacionamentos interorganizacionais das MPEs com as teorias abordadas pela literatura, este estudo teve como objetivo analisar os fatores que, sob a ótica dos gestores, influenciam o desempenho de redes de cooperação horizontal na cidade de Cascavel (PR).

A cidade de Cascavel contava, no início dos estudos, com seis alianças de empresas classificadas, de acordo com a literatura, como redes de cooperação horizontal. Dessas, as duas redes de lojas de materiais de construção já consolidaram suas marcas no mercado; as duas redes de farmácia são recém-formadas e as duas que foram objetos deste estudo apresentaram resultados diferentes do esperado, onde a de panificadoras encontra-se inativa e a de supermercados extinta, o que comprova que, apesar de ser considerada uma alternativa estratégica competitiva, instituir e compreender uma rede de cooperação estratégica é algo complexo.

Ao mesmo tempo em que se constata o insucesso das redes, observa-se, também, que houve diferentes ações conjuntas e que a formação em redes trouxe benefícios a todas as empresas associadas, claro que em proporções diferenciadas para cada uma, conforme os objetivos traçados. E, com relação aos objetivos, de acordo com Verschoore e Balestrin (2008), as organizações cooperam visando motivos bem específicos que, no caso das redes estudadas, são o aumento da competitividade, a compra conjunta, a redução de custos, o marketing compartilhado, a eficiência coletiva, a aprendizagem e capacitação gerencial, a valorização da marca, entre outros.

Sob o ponto de vista dos gestores, nas panificadoras, os objetivos comuns foram atendidos, porém quanto aos supermercados, os benefícios percebidos pelos gestores foram inferiores aos custos de participar da rede. Segundo eles, no início da rede, o crescimento foi significativo, com menores custos e um aumento no faturamento em função dos preços competitivos e da maior variedade de marcas ofertadas, mas a estabilização, ao longo de tempo, deixou transparecer os altos custos para se manter na rede.

E, assim, quando questionados sobre os fatores que, sob o seu ponto de vista, mais influenciaram no resultado das redes, os gestores das panificadoras apontam o comodismo, o

comprometimento e o comportamento individualista. Os supermercados, por sua vez, relatam que são os altos custos para participar da rede, que se sobrepõem aos benefícios conquistados; e, também, as necessidades diferenciadas de cada empresa e o comportamento oportunista incentivado pela ação dos fornecedores.

Neste sentido, Verschoore Filho (2006) alerta que é um equívoco acreditar que a formação de uma rede, por si só, seja suficiente para que os resultados obtidos sejam superiores àqueles possíveis de se alcançar individualmente, sendo que o sucesso resulta de significativos esforços de constituição, coordenação e manutenção. Ainda, de acordo com Soares *et al* (2011), nas redes formadas por supermercados, os conflitos emergem em função da incompatibilidade entre os indivíduos, de problemas com fornecedores e de decisões sobre o jornal de ofertas.

Além dos fatores ressaltados pelos gestores, com base nos fatores pré e pós formalização da rede, faz-se necessário ressaltar que a rede de panificadoras tem uma estrutura formalizada, com uma diretoria constituída com presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário; possui CNPJ próprio, um estatuto e um regimento interno, onde constam as normas que regem a parceria, os direitos e deveres dos associados; presta contas anualmente e, anualmente, revê o planejamento estratégico.

Já a rede de supermercados era informal e a gestão da rede era feita por uma empresa líder, sem CNPJ e sem contrato formal, prevalecendo a governança informal, com base na confiança, porém, cabe ressaltar, de acordo com Leone (1999), que isso cria uma estrutura gerencial frágil, sem controles quantitativos e enfatiza os resultados de curto prazo e tomada de decisão intuitiva.

De acordo com Lorange e Roos (1996), o sucesso de uma rede passa por um processo que inclui a seleção do parceiro ideal, aprovação de todos os envolvidos no processo, definição de objetivos, estabelecimento de um sistema de planejamento e de controle. A supressão de etapas pode levar a problemas ou falhas que diminuem a eficácia da aliança.

Ainda, de acordo com Ribault, Martinet e Lebidois (1995), quando a rede existe só pela vontade dos dirigentes das empresas, sem a constituição formal e jurídica, pode vir a ser um risco a partir do momento em que os parceiros deixem de cumprir os compromissos informalmente assumidos perante o grupo. Assim, para o sucesso da rede, com o passar do tempo, deve-se buscar a profissionalização, criando mecanismos de coordenação e passando a utilizar instrumentos contratuais, de integração, de controle e de tomada de decisão (MOZZATO; GOLLO, 2011).

Ainda com relação aos aspectos de gestão e governança, nenhuma das redes possui

sede própria, nem profissionais contratados e responsáveis pela negociação com fornecedores, pelas compras, pela divulgação e pela resolução de problemas da rede.

O Sebrae apoiou a formação e o desenvolvimento da rede Oeste Pan, aplicando vários treinamentos, cursos e palestras aos gestores e, também, aos colaboradores da empresa, bem como assessorando na elaboração do planejamento de curto e de longo prazo, na discussão dos objetivos e dos planos de ação. A Super Preço não teve o acompanhamento de nenhum órgão público ou fomentador de MPEs, somente a necessidade de atuação conjunta norteou os passos da rede.

Com relação ao exposto, Verschoore Filho (2006) ressalta a importância do fomento para a formação e desenvolvimento das redes por meio da parceria com organizações de suporte (universidades e órgãos públicos) e, ainda, a existência de uma estrutura de coordenação mínima para incentivar o espírito cooperativo.

Comparando os resultados obtidos com o estudo de Dalmoro, Vieira e Venturini (2008), encontram-se, em comum, as seguintes variáveis que podem levar ao insucesso: o descumprimento de acordos entre os membros, o individualismo, a falta de comprometimento, a divergência entre fornecedores, culturas divergentes e a visão de curto prazo.

Assim, após a análise proposta neste estudo, cabe ressaltar que, de forma contrária aos resultados apresentados na maioria dos estudos sobre redes de cooperação horizontal no Brasil, em Cascavel (PR), as redes estudadas, mesmo passando dos estágios iniciais de estruturação, obtiveram resultados diferentes daqueles esperados, confirmando a afirmação de Amato Neto (2009) de que não basta a associação em rede ou o alinhamento dos interesses e objetivos de seus membros, para que se tenha o sucesso.

Ainda, com relação aos resultados esperados pelas empresas ao entrar em uma rede, deve-se salientar a importância da habilidade para o trabalho em conjunto, a capacidade para conciliar as atividades - independentes e da rede -, bem como o comprometimento de todos os parceiros para o trabalho em conjunto (PEREIRA; PEDROZO, 2005)

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresenta algumas limitações, sendo que a principal delas está na subjetividade da avaliação feita sob a ótica dos gestores, onde a percepção dos resultados alcançados pela rede pode ficar prejudicada em função dos objetivos individuais não atingidos.

Outro fator é que, um estudo de caso focado em duas redes de cooperação horizontal da cidade de Cascavel (PR) e restrito a sete empresas de cada rede, não permite a generalização dos resultados encontrados para outras redes de cooperação.

Outra limitação encontrada diz respeito ao número reduzido de empresas que fazem parte das redes e aos fortes laços de relacionamento que existiam entre elas antes da formação da aliança, o que impede de se avaliar o impacto da falta de confiança no desempenho das redes e a ocorrência de comportamentos oportunistas.

Ressalta-se, também, que, em função da rede de supermercados ser informal e não possuir contratos firmados, não houve a análise documental e os dados foram obtidos somente através da memória dos seus participantes.

5.2 PESQUISAS FUTURAS

Haja vista a falta de estudos sobre as redes de cooperação horizontal em Cascavel (PR), novas possibilidades de estudo surgem a partir desta pesquisa, principalmente em função dos resultados apontados. Uma análise dos casos de sucesso complementaria este estudo e permitiria um detalhamento dos elementos que interferem nos resultados encontrados pelas redes.

Além disso, questões importantes aqui trabalhadas merecem um maior aprofundamento, como um estudo específico sobre a gestão das redes de Cascavel (PR) ou, ainda, sobre o impacto do envolvimento dos órgãos de fomento às MPEs no processo de formação das redes. Outro estudo que se sugere é um comparativo entre uma empresa em rede e outra, do mesmo segmento, que não participe de nenhuma associação.

REFERÊNCIAS

- ABODOR, H. Alliances as collaborative regimes: an institutional based explanation of interfirm collaboration. **Competitiveness Review : na International Business Journal**, v.21, n.1, p. 66-88, 2011.
- ADAMI, V.S.; VERSCHOORE, J.R.S. Confiança em Relacionamentos Interorganizacionais Triádicos. **Revista Alcance**, v.21, n.2, p. 350-368, 2014.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial**. São Paulo, Escola Politécnica da USP, 2009. (Tese de Doutorado).
- ALVES, J.N.; PEREIRA, B.A.D.; KLEIN, L. L. Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. **Revista Gestão**, v.20, n.1, p. 3-20, 2013.
- ARAGÃO, L.A.; LOPES, C.; DIAS, M. **Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas: os fatores competitivos aplicados em uma rede de supermercados**. IV Encontro de Estudos em Estratégia: Recife, 2009.
- BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2005 (Tese de Doutorado).
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. **Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais**. XXVI Encontro da ANPAD: Recife, 2002.
- _____; _____. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC**, Edição Especial, 2004.
- _____; VERSCHOORE, J.R.S. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRO, M.V. Características Estruturais e Mecanismos de Governança: apontamentos conceituais. In: **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- BARBOSA, J.A; SACOMANO, J.B. **As redes de negócios e as cadeias de suprimentos: um estudo de caso para compreensão conceitual**. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP: Salvador, 2001.
- BARBOSA, J.A.; SACOMANO, J.B.; PORTO, A.J.V. Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, v. 14, n.2, p. 411-423, 2007.
- BARRETO, L. Rumos para os Pequenos Negócios até 2022. In: **Inovação e Sustentabilidade – bases para o futuro dos pequenos negócios**. São Paulo: SEBRAE, 2012.
- BARRETO, L. In: **Sobrevivência das Empresas no Brasil – coleção estudos e pesquisas**. Brasília: SEBRAE, 2013.
- BAUM, J.A.C.; INGRAM, P. Interorganizational Learning and Network Organization: toward a behavioral theory of the interfirm. In: MARCH, J.G.; AUGIER, M. **A Tribute to Richard M. Cyert**. Aldershot UK: Edward Elgar, 2000.

- BORTOLASO, I.V.; VERSCHOORE FILHO, J.R.; ANTUNES JR., J.A.V. Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: proposição de um modelo de análise. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v.16, n.3, p. 3-16, 2013.
- CANDIDO, G.A. A Formação de Redes Interorganizacionais como Mecanismo para geração de Vantagem Competitiva e para promoção do Desenvolvimento Regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **REAd**, ed.28, v.8, n.4, 2002.
- CARRÃO, A,M,R. Cooperação entre empresas de pequeno porte. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n.2, p. 186-195, 2004.
- CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASSIOLATO, J.E. A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: **Informação e Globalização na era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Vol.I. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- 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**, v.15, n.1, p.25-46, 2011.
- CEGLIE, G.; DINI, M. **SME Cluster and Network Development in Developing Countries: the experience of UNIDO**. Vienna, PSD Technical Working Paper n.2, 1999.
- CHAO, C.Y. Decision-making biases in the aliance life cycle: implications for aliance failure. **Management decision**, v.49, n.3, p.350-364, 2011.
- CHILD, J. Learning Through Strategic Alliances. In: DIERKES, M. *et al.* **Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, p. 657-680.
- CORREA, G.N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. São Carlos, Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 1999 (Tese de Doutorado).
- CORSTEN, D.; GRUEN, T.; PEYINGAUS, M. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance – an empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. **Journal of Operations Management**, v.29, p.549-560, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAGNINO, G.B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of inter-firm dynamics for value creation. **The European Academy of Management**, v.9, n.11, 2002.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K.M.; VENTURINI, J.C. **Percepção dos Fatores de Sucesso e Insucesso de Redes Interorganizacionais de Cooperação**. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD: Belo Horizonte, 2008.
- DOTTO, D.M.R; WITTMANN, M.L. Redes de pequenas empresas e médias empresas: uma análise regional. In: **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- DOZ, Y.L.; HAMEL, G. **A Vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

- EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organizations**, v.27, n.4, winter, p.3-21, 1997.
- FAYARD, P. **O jogo da Interação: informação e comunicação em estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.
- FEDRIZZI, L.B.; ROLDAN, L.B.; LENZ, G.S.; HANSEN, P.B. Redes Horizontais de Cooperação contribuindo para o Processo de Inovação em Micro e pequenas Empresas Brasileiras. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.6, n.3, p.16-38, 2008.
- FLEURY, A C.C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v.10, n.2, p.129-144, 2003.
- FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. Da Observação à Decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE eletrônica**, v.1, n.1, 2002.
- GARCIA, L.M.B. **Uma análise sobre a adequação da gestão estratégica de custos na formação e gerência de empresas virtuais**. São Carlos, Escola de Engenharia de São Carlos, USP, 2000 (Dissertação de Mestrado).
- GIGLIO, E.M., ONUSIC, L.M. Revalorização do Modelo de Miles: lições das teorias de redes para decisões estratégicas. **REAd**, ed.74, n.1, p.192-218, 2013.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirm Networks: antecedentes, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n.2, 1995.
- GULATI, R. Silo Busting: transcending barriers to build high growth organizations. **Harvard Business Review**, v.85, n.5, p. 98-108, 2007.
- HARDIN, R. **One for All: the logico f group conflict**. Princeton: Princeton University Press, 1994.
- HALL, C.M. **Planejamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos**. São Paulo: Contexto, 2001.
- HANSEN, P.B. **Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeias Produtivas**. Porto Alegre, UFRGS, Escola de Administração, 2004. (Tese de Doutorado)
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOFFMANN, V.E.; MORALES, F.X.M. Redes de Empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, 1 ed. Especial, p.103-127, 2007.
- HUMAN, S.E.; PROVAN, K.G. An Emergente Theory of Structure and Outcomes in small-firm Strategic Manufacturing Network. **Academy of management Journal**, v.40, n.2, p.368-403, 1997.
- JARILLO, J.C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p.31-41, 1988.
- _____. **Strategic Networks: creating the borderless organization**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- KANTER, R.M. O Futuro depende dos Relacionamentos. **HSM Management**, n.2, ano 4, p.112-118, 2000.

- KLEIN, L.L.; PEREIRA, B.A.D. **Por que as Empresas saem de Redes?** Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes interorganizacionais. XXXVI Encontro da ANPAD: Rio de Janeiro, 2012.
- KLEIN, L.L.; PEREIRA, B.A.D. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **REAd Revista Eletrônica de Administração**, v.20, n.2, p. 305-340, 2014.
- KLEIN, L.L.; MINELLO, I.F.; PEREIRA, B.A.D. **Da expectativa à frustração:** um caso de insucesso na cooperação interorganizacional. VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD: Curitiba, 2012.
- KOGUT, B. The network as Knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, v.21, p. 405 a 425, 2000.
- LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- LEMES, S.V.D.; PALMEIRA, M. **Condicionantes de formação e resultados obtidos pelas redes de cooperação varejistas de materiais de construção do Paraná**. XVI SemeAd Seminários de Administração: São Paulo, 2013.
- LENZ, G.S. **Medição de Desempenho:** uma proposta de sistema de avaliação de performance para redes horizontais de cooperação. Porto Alegre, PUCRS, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, 2007 (Dissertação de Mestrado).
- LEONE, N. M. C. P. G. As Especificidades das Pequenas Empresas. **Revista de Administração**, v. 24, n. 2, p. 91-94, 1999.
- LIN, Z.J.; YANG, H.; ARYA, B. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. **Strategic management Journal**, v.30, n.9, p.921-940, 2009.
- LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas – formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARCON, M.; MOINET, M. **La Stratégie-Réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede:** ensaio de estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- MARIANO, E.B.; GUERRINI, F.M.; REBELATTO, D.A.N. Análise da relação entre estrutura e desempenho de redes interorganizacionais colaborativas. **Gestão & Produção**, v.19, n. 3, p.471-479, 2012.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MILAGRES, R. Redes de empresas, a chave para inovar. **HSM Management**, n. 72, p. 1-6, 2009.
- MILANEZE, K.L.N.; BATALHA, M.O. Competitividade em rede de empresas: proposta de ferramenta que permite analisar a importância de fatores relacionados à competitividade nas redes. **Revista GEPROS**, n.1, 2005.
- MILES, R.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, spring, v. 28, n.3, 1986.
- _____. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, summer, p.53-72, 1992.
- MOE, T. The New Economics of Organization. **American Journal of Political Science**,

vol.28, n.4, 1984.

MOZZATO, A.R.; GOLLO, S.S. Redes de Cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso de uma rede de supermercados no Rio Grande do Sul. **Revista Redes**, v.16, n.2, p.227-252, 2011.

NALEBUFF, U.R.; BRANDENBURGER, A.M. **Co-operação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NOHRIA, N; ECCLES, R.G. **Networks and Organizations: structure, form, and action**. Cambridge; Harvard University Press, 1992.

OLAVE, M.E.L; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.289-303, 2001.

OLIVARES, J.E.L. Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas. São Paulo, USP, 2003 (Tese de Doutorado).

OLIVEIRA, R.F.de; GUERRINI, F.M. **Estrutura Morfológica de Redes de Empresas**. Simpósio de Engenharia de Produção: Bauru, 2003.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v.15, n.2, p. 245-265, 1990.

OLIVER, A.L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v.19, p.549-583, 1998.

PARK, S.H.; UGSON, G. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: a conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v.12, n.1, p.37-53,2001.

PARUNG, J.; BITITCI, U.S. A Conceptual Metric for Managing Collaborative Networks. **Journal of Modelling in Management**, n.2, p.116-136, 2006.

PECI, A. **Emergência e proliferação de redes organizacionais**: marcando mudanças no mundo dos negócios. XXIII Encontro da ANPAD: Foz do Iguaçu, 1999.

PEREIRA, B.A.D. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. Porto Alegre, UFRGS, Escola de Administração, 2005. (Tese de Doutorado).

PEREIRA, B.A.D.; PEDROZO, E.A. Outro Lado da Cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

_____; _____. Contribuições à Consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. **RAC**, v. 9, n. 4, 2005.

PEREIRA, B.A.D.; VENTURINI, J.C. identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais. **Revista de Ciências da Administração**, v.8, n.16, p.260-279, 2006.

PETTER, R.R.H. **Modelo para Análise da Competitividade de Redes de Cooperação Horizontais de Empresas**. Ponta Grossa, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, PPG em Engenharia da Produção, 2012 (Dissertação de Mestrado).

_____; RESENDE, L.M.M.; ANDRADE JUNIOR, P.P. Redes de Cooperação Horizontais e seus Níveis de Competitividade. **RACE**, v.11, n.2, p.351-380, 2012.

_____; _____; _____; DENICOL, J. Estrutura de análise da cooperação de redes de cooperação. **Revista Produto & Produção**, v.15, n.2,

p.01-10, 2014.

PODOLNY, J.M.; PAGE, K.L. Network Forms of Organization. **Annual Review of Sociology**, n.24, p.57-76, 1998.

POWELL, W.W. Neither nor Hierarchy: networks forms of organization. **Research on Organization Behaviour**, v.12, p.295-336, 1990.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.18, n.2, p.229-252, 2007.

RAO, B.P.; REDDY, S.K. A Dynamic Approach to the Analysis of Strategic Alliances. **International Business Review**, v. 4, n.4, p.499-518, 1995.

REIS, M.S. et al. **Documento de Referência para Fortalecimento Institucional da Reigap** – rede de escolas e institutos governamentais em assuntos públicos: versão preliminar. São Paulo: Fundap, 1998.

RIBAULT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias** – coleção gestão & inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

RICHARDSON, R.J. e colaboradores. **Pesquisa Social** – métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships. **Academy of management Review**, v.19, n.1, p. 90-118, 1994.

RODRIGUES, A.M. **Cluster e competitividade**: um estudo da concentração de micro e pequenas empresas no município de Marília/SP. São Carlos, USP, Escola de Engenharia de São Carlos, 2003 (Tese de Doutorado).

ROMAN, O.O.R.; BECKER, G.V. **Avaliação de Mudanças de Desempenho de Empresas atuando em Rede**: um modelo de medição não-financeiro. XXXII Encontro da ANPAD: Rio de Janeiro, 2008.

SABEL, C. Moebius-strip organizations and open labor markets: some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy. In: COLEMAN, J.; BORDIEU, P. **Social Theory for a Changing Society**. Boulder: Westview Press, 1991.

SAXENIAN, A.L. **Regional Advantage**: culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

SDECT, Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. **Programa de Cooperação lança Rede de Panificadoras na Região Sul**. Porto Alegre, 2015.

SEDAI, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. **Redes de cooperação**: manual do programa. Porto Alegre, 2004.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil** – coleção estudos e pesquisas. Brasília, 2013.

_____. Pequenos Negócios no Brasil. **Boletim Estudos & Pesquisas**, n. 37, Janeiro, 2015. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/pdf_estudos_pesquisas_jan2015.pdf. Acessado em: 13/03/2015.

SERRA, F.R.; FERREIRA, M.P.; ALMEIDA, M.I.R.; VANZ, S.A.S. A Pesquisa em Administração Estratégica nos primeiros anos no século XXI: um estudo bibliométrico de citação e cocitação no Strategic Management Journal entre 2001 e 2007. **Revista Eletrônica**

de **Estratégia & Negócios**, v.5, n.2, p.257-274, 2012.

SOARES, A.S.; CASTRO, C.C.; BRITO, M.J.de; ALVES, R.R. Benefícios Competitivos e Conflitos em Rede Horizontal do Setor Supermercado. **REAd**, v.17, n.2, p.530-559, 2011.

SOUZA, M.A.F.; MAZZALI, L. Conceito e Espaço da Pequena Empresa na Estrutura Industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 3, p. 591-603, 2008.

THOMPSON, G.F. **Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

VERSCHOORE, J.R.S. **Gestão de Redes Interorganizacionais: elementos para o desenvolvimento de uma estrutura específica**. Porto Alegre, UFRGS, Escola de Administração, 2003. (Tese de Doutorado).

_____. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In; **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

_____; BALESTRIN, A. **Fatores competitivos das Empresas em Redes de Cooperação**. XXX Encontro da ANPAD: Salvador, 2006.

_____; _____. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

VERSCHOORE FILHO, J.R.S. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Porto Alegre, UFRGS, Escola de Administração, 2006. (Tese de Doutorado).

VERSCHOORE FILHO, J.R.S.; BALESTRIN, A.; PERUCIA, A. **Redes de Pequenas e Médias Empresas: arranjo híbrido ou forma organizacional?** XXXVI Encontro da ANPAD: Rio de Janeiro, 2012.

WEGNER, D.; DAHMER, L.V. **Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica**. Anais do Seminário de Administração FEA/USP: São Paulo, 2004.

WEGNER, D.; MISOCZKY, M.C.A. **Avaliação de Desempenho de Redes de Pequenas Empresas: contribuições da abordagem da produção de sentido**. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD: Belo Horizonte, 2008.

WEGNER, D.; PÁDULA, A.D. **Quando as Redes Falham: um estudo de caso sobre o fracasso na cooperação interorganizacional**. XXXII Encontro da ANPAD: Rio de Janeiro, 2008.

_____; _____. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **RAUSP**, v.45, n.3, p.221-237, 2010.

WITTMANN, M.; VENTURINI, J.C.; SCHMITT, P.; ZAMBERLAN, C.O.; SONAGLIO, C.M.; MADRUGA, L.R.R.G. **Redes Empresariais: um estudo sobre as principais estratégias adotadas por micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Resende, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR DA REDE

TÍTULO DO TRABALHO: REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL: UM ESTUDO DE CASO DAS REDES DE CASCAVEL (PR).

MESTRANDA: Luciana Maria Santos Ferraz

ORIENTADOR: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

REDE PARTICIPANTE: _____

DATA DA ENTREVISTA: _____

TEMPO DE DURAÇÃO DA ENTREVISTA: _____

- I) Explicar ao respondente os objetivos da entrevista;
- II) Solicitar permissão para a gravação;
- III) Comunicar ao respondente o tempo provável de duração da entrevista;
- IV) Explicar como se desenvolve uma entrevista em profundidade com roteiro semi-estruturado;
- V) Roteiro de perguntas:

A) PERFIL DO ENTREVISTADO:

- 1) Grau de Instrução:
- 2) O Sr. é gestor da rede e de empresa participante da rede?
Se gestor de rede, como chegou a esse cargo?
- 3) O Sr. exerce alguma outra atividade profissional?
- 4) Qual a carga horária diária que o Sr. disponibiliza para o exercício da gestão da rede?

B) PERFIL DA REDE:

- 5) Tempo de existência da rede:
- 6) Setor de atuação:
- 7) Área de abrangência:
- 8) Com quantas empresas iniciou a rede? Quantas empresas formam a rede hoje? Houveram saídas de empresas da rede e/ou novas adesões? O que motivou?

C) FATORES PRÉ-FORMALIZAÇÃO OU ANTECEDENTES:

- 9) De quem partiu a iniciativa para a formação desta rede? Houve a intervenção de algum órgão público ou entidade de classe ou, até mesmo, de um consultor?
- 10) Como foi o processo de formação? Houve uma fase de preparação com palestras e reuniões?
- 11) Como as empresas foram selecionadas e convidadas a participar da rede?
- 12) Existia alguma parceria ou associação dos integrantes da rede antes de sua constituição?
- 13) Quais são os critérios para a seleção de novos integrantes?
- 14) Foi apresentado um plano de ação para a rede? As empresas participaram de sua criação ou aprovação?
- 15) Foram instituídas regras ou normas a serem seguidas pelas empresas participantes da rede?

D) FATORES PÓS-FORMALIZAÇÃO OU FATORES COLABORATIVOS:

- 16) CONFIANÇA – Como o Sr. analisa a relação de confiança entre os associados da rede? Existe afinidade de interesse entre os associados? Há um efetivo compartilhamento dos problemas por parte dos associados? Já houve casos de práticas oportunistas por parte de algum associado?
- 17) COMPROMETIMENTO – Com que periodicidade são feitas reuniões da rede? Os associados participam, efetivamente, das reuniões e das demais atividades promovidas pela rede?
- 18) COMUNICAÇÃO – Como é feita a comunicação entre a rede e os associados e vice-versa? E entre os associados?
- 19) COLABORAÇÃO – Existe a união dos associados na busca da solução de problemas comuns? Há um compartilhamento de recursos entre as empresas da rede?
- 20) GESTÃO E GOVERNANÇA – Existe uma estrutura formal para a sede da rede, uma empresa líder ou uma gestão compartilhada? Tem profissionais especializados cuidando da parte operacional da rede? Como são tomadas as decisões na rede? Há participação dos associados? Levam-se em consideração as opiniões, expectativas e objetivos dos associados no processo decisório?
- 21) OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS – Como foram estabelecidos os objetivos da rede? E as estratégias?

22) CONFLITOS E COMPETIÇÃO - Existe rivalidade entre os associados? Se sim, isso gera conflitos internos?

E) RESULTADO ESPERADO:

23) ESCALA E PODER DE MERCADO – A rede tem proporcionado ganhos de escala e poder de mercado aos seus associados? A rede proporciona maior credibilidade e legitimidade a seus associados?

24) ACESSO A SOLUÇÕES – A rede desenvolveu ou disponibilizou algum tipo de serviço para solução de problemas de seus associados? Por exemplo: treinamentos, consultorias, sistema de informação, marketing, garantia ao crédito.

25) APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO - Existe a troca de experiências e a aprendizagem coletiva na rede? Houve o desenvolvimento de alguma ação inovadora pela rede?

26) REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS – A formação da rede contribuiu para a redução dos custos das empresas associadas? Há complementaridade de recursos entre os parceiros na rede?

27) RELAÇÕES SOCIAIS – A rede promoveu o aprofundamento das relações entre os associados? Há uma discussão franca e aberta dos problemas e das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes?

28) ALCANCE DOS OBJETIVOS – A rede tem atingido os objetivos traçados na sua formação? A rede tem propiciado a realização dos objetivos de sua empresa?

29) BENEFÍCIOS ECONÔMICOS X CUSTOS – Os benefícios econômicos obtidos pelas empresas são superiores aos custos de participar de uma rede?

30) EFICIÊNCIA COLETIVA – Os resultados da empresa atuando em rede são superiores aos resultados obtidos anteriormente, atuando individualmente?

31) FATOR DE IMPACTO – Sob o seu ponto de vista, qual o fator mais relevante que influenciou o resultado da rede?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR DE EMPRESA PARTICIPANTE DA REDE

TÍTULO DO TRABALHO: REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL: Um estudo de caso das redes de Cascavel (PR).

MESTRANDA: Luciana Maria Santos Ferraz

ORIENTADOR: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

REDE PARTICIPANTE: _____

TEMPO DE PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NA REDE: _____

DATA DA ENTREVISTA: _____

TEMPO DE DURAÇÃO DA ENTREVISTA: _____

- I) Explicar ao respondente os objetivos da entrevista;
- II) Solicitar permissão para a gravação;
- III) Comunicar ao respondente o tempo provável de duração da entrevista;
- IV) Explicar como se desenvolve uma entrevista em profundidade com roteiro semi-estruturado;
- V) Roteiro de perguntas:

A) PERFIL DO ENTREVISTADO:

- 1) Grau de Instrução:
- 2) O Sr. é dono e gestor da empresa?
- 3) Qual a carga horária diária que o Sr. disponibiliza para a rede?

B) PERFIL DA EMPRESA:

- 4) Há quanto tempo a empresa iniciou suas atividades?
- 5) Onde está localizada sua empresa?
- 6) A sua empresa participou do processo de formação da rede? Se não, há quanto tempo a empresa está na rede?
- 7) Quantas lojas a sua empresa tem?
- 8) Qual o número de funcionários?

C) FATORES PRÉ-FORMALIZAÇÃO OU ANTECEDENTES:

- 9) De quem partiu a iniciativa para a formação desta rede? Houve a intervenção de algum órgão público ou entidade de classe ou, até mesmo, de um consultor?
- 10) Como foi o processo de formação? Houve uma fase de preparação com palestras e reuniões?
- 11) Como sua empresa foi selecionada e convidada a participar da rede?
- 12) Existia alguma parceria ou associação da sua empresa com as demais empresas da rede antes de sua constituição?
- 13) Quais são os critérios utilizados na seleção de novos integrantes?
- 14) Foi apresentado um plano de ação para a rede? Sua empresa participou do processo de criação ou aprovação?
- 15) Foram instituídas regras ou normas a serem seguidas pelas empresas participantes da rede?

D) FATORES PÓS-FORMALIZAÇÃO OU COLABORATIVOS:

- 16) CONFIANÇA – Como o Sr. analisa a relação de confiança entre os associados da rede? Existe afinidade de interesse entre os associados? Há um efetivo compartilhamento dos problemas por parte dos associados? Já houve casos de práticas oportunistas por parte de algum associado?
- 17) COMPROMETIMENTO – Com que periodicidade são feitas reuniões da rede? O Sr. costuma participar de todas as reuniões? E dos demais eventos promovidos pela rede? Como é a participação dos demais associados?
- 18) COMUNICAÇÃO – Como é feita a comunicação entre a rede e os associados e vice-versa? E entre os associados?
- 19) COLABORAÇÃO – Existe a união dos associados na busca da solução de problemas comuns? Há um compartilhamento de recursos entre as empresas da rede?
- 20) GESTÃO E GOVERNANÇA – Existe uma estrutura formal para a sede da rede, uma empresa líder ou uma gestão compartilhada? Tem profissionais especializados cuidando da parte operacional da rede? Como são tomadas as decisões na rede? É comum a participação dos associados no processo decisório? Suas opiniões, expectativas e objetivos são levadas em consideração?
- 21) OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS – Como foram estabelecidos os objetivos da rede? E as estratégias?

22) CONFLITOS E COMPETIÇÃO - Existe rivalidade entre os associados? Se sim, isso gera conflitos internos?

E) RESULTADO ESPERADO:

23) ESCALA E PODER DE MERCADO – A rede tem proporcionado ganhos de escala e poder de mercado aos seus associados? A rede proporciona maior credibilidade e legitimidade a seus associados?

24) ACESSO A SOLUÇÕES – A rede desenvolveu ou disponibilizou algum tipo de serviço para solução de problemas de seus associados? Por exemplo: treinamentos, consultorias, sistema de informação, marketing, garantia ao crédito.

25) APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO - Existe a troca de experiências e a aprendizagem coletiva na rede? Houve o desenvolvimento de alguma ação inovadora pela rede?

26) REDUÇÃO DE CUSTOS E RISCOS – A formação da rede contribuiu para a redução dos custos das empresas associadas? Há complementaridade de recursos entre os parceiros na rede?

27) RELAÇÕES SOCIAIS – A rede promoveu o aprofundamento das relações entre os associados? Há uma discussão franca e aberta dos problemas e das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes?

28) ALCANCE DOS OBJETIVOS – A rede tem atingido os objetivos traçados na sua formação?

29) BENEFÍCIOS ECONÔMICOS X CUSTOS – Os benefícios econômicos obtidos pelas empresas são superiores aos custos de participar de uma rede?

30) EFICIÊNCIA COLETIVA – Os resultados da empresa atuando em rede são superiores aos resultados obtidos anteriormente, atuando individualmente?

31) FATOR DE IMPACTO – Sob o seu ponto de vista, qual o fator mais relevante que influenciou o resultado da rede?