

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

Felipe Ost Scherer

**LIMITES, INOVAÇÕES E DESENVOLVIMENTO NOS
RELACIONAMENTOS DE REDES DE PEQUENAS
EMPRESAS NO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2007

Felipe Ost Scherer

**LIMITES, INOVAÇÕES E DESENVOLVIMENTO NOS
RELACIONAMENTOS DE REDES DE PEQUENAS
EMPRESAS NO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

Porto Alegre

2007

F.O.S.

**LIMITES, INOVAÇÕES E DESENVOLVIMENTO NOS
RELACIONAMENTOS DE REDES DE PEQUENAS
EMPRESAS NO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em dede 2007

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula (PPGA/UFRGS)

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo (PPGA/UFRGS)

Prof. Dr. Dirk Michael Boehe (UNIFOR)

Orientador - Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak (PPGA/UFRGS)

Para meus pais:

Ático e Veronice

E minha noiva:

Camila

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a conclusão desta dissertação. Em especial cito algumas pessoas:

- Meu orientador, Paulo Zawislak, que guiou meu crescimento intelectual e como pesquisador durante esses dois anos.
- Os professores Eugênio, Padula e Dirk pelas considerações e recomendações realizadas na avaliação desta dissertação.
- Os companheiros do projeto de pesquisa Laurence e Karen, que auxiliaram na construção das idéias e resultados desse trabalho.
- Os colegas de mestrado e agora amigos Christian e Ranieri.
- Meus admirados pais, irmãs e irmãos que sempre me incentivam e apóiam em todos os momentos.
- Minha noiva, Camila, por todo apoio, compreensão, amor e carinho dispensados antes, durante o mestrado e sempre.

Muito obrigado.

Felipe Scherer

*“Alguns homens vêem as coisas
como são e dizem: por quê?
Eu sonho com as coisas que não
existem e digo: por que não?”*
George Bernard Shaw

RESUMO

As firmas atuando em redes de cooperação são mais do que a simples soma dos seus elementos constituintes. De certa forma, uma vez formada, a rede de cooperação pode ser encarada como se fosse uma nova firma, ou seja, uma nova coordenadora de atividades com um conjunto novo de conhecimentos, recursos, capacidades e competências. Entretanto, após a formação da rede, o desenvolvimento dessa está condicionado a superar os limites internos e externos a elas impostos. Para superar esses limites é preciso que a rede modifique com sucesso as rotinas já estabelecidas, ou seja, através da inovação. É assim com as firmas individuais, porém será diferente com as redes de cooperação? Assim, o objetivo desse trabalho é identificar como ocorre a trajetória de crescimento das redes de cooperação de pequenas empresas, apresentando o trinômio limites-inovação-desenvolvimento. Foram estudados quatro casos de redes de cooperação de pequenas empresas do Rio Grande do Sul. Verificou-se que o ramo de atuação da rede é determinante para a seqüência de ações em conjunto, já que houve diferenças entre a indústria e o comércio. A diferença está na natureza do negócio, ou seja, quais as competências centrais que as diferentes redes precisam dominar para manterem-se competitivas. Os casos também apontam para a grande orientação das mesmas para realização de inovações organizacionais e de marketing. Esses dois tipos de inovação envolvem menor complexidade para sua execução, conseqüentemente menores impactos nos negócios também. Porém são importantes para ampliação de alguns limites, principalmente àqueles relacionados com a coordenação da rede. Devido aos maiores riscos e a complexidade relacionados com as inovações de produtos/serviços e de processos, as redes precisam estruturar seu sistema de gestão e desenvolver competências relacionadas com gestão de projetos e do conhecimento.

Palavras-Chave: *redes de cooperação, inovação, trajetória de crescimento.*

ABSTRACT

Firms working together as business networks are more than a simple sum of their players. In some way, once it formation, a business network can be seen as a new firm, in other words, a new activities coordinator with a new knowledge, resources, capabilities, and competences. But after formation, the development of the arrangement must surpass its internal and external limits. To surpass the limits, it must change with success its routines by innovation. It happens with the individual firms, but is it different in business networks? So the objective of this master thesis is to identify how the trajectory of growth happens in business networks of small enterprises, introducing the relation limits-innovation-development. Four cases of business networks in the state of Rio Grande do Sul were researched. The results show that nature of business is determinative in the sequence of activities done together by the business networks. The difference is in the nature of the business, and witch central competences the business networks must detain to keep themselves competitive. The cases also had showed the great orientation to the organizational and marketing innovations. Those two types of innovation have less complexity to execution, so forth less impact in their business too. However these types of innovation are important to surpass some kinds of limits, specially the coordinating limits of the business networks. Technological innovations as new products/services and process are more risky and complexity so the business networks should improve their management competences, as project and knowledge management.

Key-words: *business networks, innovation, trajectory of growth.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Descrição dos limites internos e externos das redes de cooperação.....	29
Quadro 2 – Condicionantes para a inovação nas redes de cooperação	37
Quadro 3 – Tipos de inovações nas redes de cooperação de pequenas empresas	39
Figura 1 – Ampliação funcional das redes de cooperação	41
Figura 2 – Momentos e etapas do desenvolvimento das redes de cooperação.....	43
Quadro 4 – Características de cada momento de uma rede de cooperação.....	44
Figura 3 – Modelo de análise da relação limites-inovação-desenvolvimento nas redes de cooperação.....	45
Quadro 5 – Comparativo dos limites internos das redes de cooperação	75
Quadro 6 – Comparativo dos limites de coordenação das redes de cooperação	77
Quadro 7 – Comparativo dos limites externos das redes de cooperação.....	79
Quadro 8 – Comparativo dos condicionantes para inovação	83
Quadro 9 – Inovações identificadas nas redes de cooperação.....	84
Quadro 10 – Inovações para ampliar os limites internos das redes de cooperação.....	85
Quadro 11 – Inovações para ampliar os limites de coordenação das redes de cooperação.....	86
Quadro 12 – Comparativo do ciclo da constituição nas redes de cooperação.....	87
Quadro 13 – Comparativo do ciclo da consolidação nas redes de cooperação	89
Quadro 14 – Comparativo do ciclo da evolução nas redes de cooperação.....	91
Figura 4 – Trajetória de crescimento das redes de cooperação	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFFEMAQ	Associação dos Fabricantes de Ferramentas e Máquinas para a Indústria Moveleira
ANFARMAG	Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais
CD	Centro de Distribuição
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
ESADE	Escola Superior de Administração, Direito e Economia
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PUC/RS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
SENAI	Serviço Nacional de Apoio à Indústria
SIMMME	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico
TCT	Teoria dos Custos de Transação
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. COOPERAÇÃO, REDES E SEUS LIMITES	16
2.1. COOPERAÇÃO INTERFIRMAS.....	16
2.2. REDES DE COOPERAÇÃO	18
2.3. A REDE E SEUS LIMITES.....	21
2.3.1. Limites internos	22
2.3.2. Limites externos.....	27
3. INOVAÇÃO COMO FORMA DE SUPLANTAR OS LIMITES	30
3.1. PORQUE E COMO INOVAR.....	31
3.2. CONDICIONANTES PARA INOVAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO	34
3.3. INOVAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO.....	37
4. DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO.....	40
4.1. TIPOLOGIA DE MOMENTOS DAS REDES.....	40
5. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	46
5.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA	46
5.2. SELEÇÃO DOS CASOS.....	47
5.3. COLETA DE EVIDÊNCIAS	48
5.4. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	49
6. APRESENTAÇÃO DOS CASOS	50
6.1. AÇÃO MAGISTRAL – FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO	50
6.1.1. Descrição da rede.....	50
6.1.2. Trajetória de crescimento da rede	52
6.2. AFFEMAQ – MÁQUINAS E FERRAMENTAS PARA INDÚSTRIA MOVELEIRA	57
6.2.1. Descrição da rede.....	57

6.2.2. Trajetória de crescimento da rede	58
6.3. REDE CONSTRUIR/RS – REDE DE MATERIAS DE CONSTRUÇÃO	62
6.3.1. Descrição da rede.....	62
6.3.2. Trajetória de crescimento da rede	63
6.4. REDEMAC – REDE DE MATERIAS DE CONSTRUÇÃO	68
6.4.1. Descrição da rede.....	68
6.4.2. Trajetória de crescimento da rede	69
7. ANÁLISE DOS CASOS.....	74
7.1. LIMITES DAS REDES DE COOPERAÇÃO	74
7.2. INOVAÇÃO NAS REDES DE COOPERAÇÃO.....	80
7.2.1. Condicionantes para a inovação nas redes de cooperação	80
7.2.2. Inovação nas redes de cooperação	83
7.3. DESENVOLVIMENTO DAS REDES	86
8. CONCLUSÕES.....	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	107
ANEXO B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA.....	110

1. INTRODUÇÃO

Uma firma irá crescer e desenvolver-se até que não consiga incorporar e coordenar novas atividades de forma mais eficiente que o mercado. No momento em que a firma não conseguir mais crescer ela estará atingindo seu limite. O limite da firma pode ser verificado como função da disponibilidade de recursos (limites internos) ou até mesmo por aspectos institucionais relacionados com o mercado em que ela está inserida (limites externos). Para superar essas barreiras e continuar a crescer, cabe a firma modificar com sucesso suas rotinas, desenvolvendo novidades (inovações) no âmbito da própria firma ou até mesmo para o mercado.

Firmas consideradas inovadoras, ou seja, aquelas que conseguem usar de inovações para melhorar seus processos ou diferenciar seus produtos e serviços superam seus concorrentes em termos de *market-share*, rentabilidade e crescimento (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001). Uma vez que a firma inova, essa irá novamente desenvolver-se e conseqüentemente crescer como firma. Assim, a relação **limites-inovação-desenvolvimento** está no cerne da questão da evolução das firmas.

Essa relação é particularmente relevante nas pequenas firmas. A importância dessas no contexto social brasileiro como geradoras de empregos é indiscutível. No entanto, um olhar mais aguçado revela que sua competitividade e eficiência na geração de riquezas ainda são baixas, o que pode ser refletido no alto índice de mortalidade dessas (ANPEI, 2004; DEITOS, 2002).

Hastenreiter Filho (2004) aponta que as pequenas empresas são mais vulneráveis aos efeitos da globalização dos mercados, apresentam dificuldade de absorver inovações tecnológicas e gerenciais, possuem pouco poder de barganha e têm dificuldades de desenvolver produtos inovadores. Para Deitos (2002), as pequenas empresas possuem uma estrutura organizacional simples, pouca burocracia, com rapidez de resposta e flexibilidade, mas que carecem de recursos humanos e financeiros. O grande problema é sua limitada competência para dominar todas as etapas da geração de valor, ou seja, é improvável que elas

possam realizar todas as funções da cadeia produtiva de forma satisfatória economicamente. Não bastasse a falta de recursos físicos e financeiros, a própria capacitação dessas para fazer a gestão dos negócios é limitada. (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Segundo Chipika e Wilson (2006), em função da necessidade contínua de preservar suas escassas margens e literalmente sobreviver, as pequenas empresas normalmente ficam focadas em suas rotinas. Porém, essas empresas estão cada vez mais preocupadas em olhar além de suas fronteiras e inovar. De fato, o sucesso de uma firma está ligado à sua capacidade de tornar-se diferente dos demais competidores de forma a atender mais eficientemente às expectativas dos clientes. Entretanto, devido a crescente competição e complexidade dos mercados, poucas são as firmas que conseguem atuar de modo isolado e internalizar a totalidade do seu processo de agregação de valor.

Dessa maneira, no modelo competitivo do século vinte e um, nenhuma firma pode se considerar uma “ilha”, ou seja, possuir individualmente todas as competências necessárias para entregar valor de forma mais eficiente que o mercado (ZAWISLAK, 2004). Pereira e Pedrozo (2005) também afirmam que compreender somente a lógica organizacional já não é mais suficiente para garantir a competitividade das firmas. O estabelecimento de cooperação é uma forma de administrar as incertezas, visando tornar mais eficiente a operação dos agentes, adquirindo e desenvolvendo os recursos necessários. Verifica-se então, que pela dificuldade de competir de forma isolada, as pequenas empresas estão buscando alternativas competitivas através de novos arranjos organizacionais, tais como, as redes de cooperação.

Nessas redes, cada empresa mantém sua independência, mas opta por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta para atingirem objetivos (criação de novos mercados, diminuição de custos, ações de *marketing*, etc.) que dificilmente atingiriam atuando isoladamente. Segundo Verschoore (2004), as redes de cooperação de pequenas empresas representam uma das configurações empresarias mais apropriada aos desafios impostos pelo atual paradigma competitivo.

As firmas atuando em redes de cooperação são mais do que a simples soma dos seus elementos constituintes. Por resultado de sua conexão, as atitudes de suas pessoas, os processos de gestão e trabalho dos empregados e a estrutura que estabelecem, formam-se uma nova configuração de elementos que poderá ser maior do que a soma das partes (GERSTEIN, 1992). De certa forma, uma vez formadas as redes de cooperação podem ser encaradas como se fossem “novas firmas”, ou seja, uma nova coordenadora de atividades com um conjunto novo de conhecimentos e recursos.

Ora, como tal, essas “novas firmas” (as redes de cooperação) também deverão enfrentar novos desafios para crescerem, desenvolverem-se e manterem-se competitivas. Assim como nas firmas individuais, esses desafios traduzem, na realidade, os limites das redes, que são função tanto de condições internas ao arranjo quanto de condições externas. Para as redes, os limites internos são aqueles relacionados à disponibilidade de recursos (físicos, humanos, organizacionais e financeiros) e também da capacidade de coordenação desses recursos quando utilizados em rede. Já os limites externos são traduzidos em aspectos institucionais que determinam as “regras do jogo” no ambiente de atuação das redes. Assim, o atingimento dos limites da rede desperta a necessidade da mesma buscar alternativas para suplantá-los. Novamente, assim como nas firmas individuais, a resposta a esse desafio é encontrada na atividade de inovação.

As redes de cooperação podem valer-se de diferentes tipos de inovações para superar seus limites: organizacionais, de marketing e tecnológicas (de produtos e processos). De fato, quando da decisão de estabelecer uma relação interfirmas, através das redes de cooperação, as firmas individuais já estão realizando uma inovação organizacional, ultrapassando seu limite naquele momento. Entretanto, após a formação da rede novos **limites** internos e externos a ela são impostos, para superá-los é preciso que a rede introduza novidades com sucesso às rotinas já estabelecidas, ou seja, através de diferentes tipos de **inovações**. Como resultado, a rede irá **desenvolver** e ampliar sua capacidade competitiva. Acontece dessa maneira com as firmas individuais, porém será da mesma forma com as redes de cooperação? É justamente nessa discussão que se situa o problema desta pesquisa, qual seja, a relação limites-inovação-desenvolvimento em redes de cooperação de pequenas empresas.

O **objetivo geral** desse estudo é identificar como ocorre a relação limites-inovação-desenvolvimento nas redes de cooperação de pequenas empresas.

Para tanto se propõem os seguintes **objetivos específicos**:

1. Caracterizar as redes de cooperação de pequenas empresas;
2. Identificar os limites internos e externos das redes de cooperação de pequenas empresas;
3. Identificar os diferentes tipos de inovações utilizadas pelas redes de cooperação para ampliar seus limites;
4. Verificar o estágio de desenvolvimento das redes de cooperação de pequenas empresas.

A escolha do tema justifica-se, pois grande parte dos estudos realizados nas redes de cooperação de pequenas empresas acaba focando nas motivações no momento da formação das redes, negligenciando o que está por trás do desenvolvimento da cooperação, suas dificuldades e as inovações em rede. Para Kim, Ho e Swaminathan (2006), as pesquisas têm dado pouca atenção ao processo de transformação das redes. Gulati (1999) coloca que o estudo do desenvolvimento das redes é uma das questões-chave para ampliar o entendimento desse tipo de arranjo.

Segundo Balestrin, Vargas e Fayard (2004), o valor estratégico das redes de cooperação de pequenas empresas ainda foi pouco explorado. Esse fato deve-se ao relativo pouco tempo do surgimento do tema nos estudos organizacionais e também pela quebra de paradigma que as redes de cooperação trazem em relação à abordagem dominante no campo de estratégia, no qual se apóia fortemente no conceito de competição. Os limites, a inovação e o desenvolvimento tratam-se, portanto, de questões bastante importantes, pois delas dependem a manutenção e crescimento dessas relações cooperativas.

Este trabalho está dividido em oito capítulos, sendo o primeiro esta introdução. No capítulo dois, são feitas considerações sobre cooperação interfirmas e discorrendo sobre as redes de cooperação. O capítulo dois ainda apresenta uma discussão sobre os limites das firmas segundo duas perspectivas, os limites internos e os externos, para então, no capítulo três abordar a inovação nas redes como forma de suplantar os limites. O capítulo seguinte trata do desenvolvimento, apresentando os diferentes momentos das redes de cooperação. No capítulo cinco, por sua vez, são demonstrados os procedimentos de pesquisa adotados, enquanto o capítulo seis apresenta os quatro casos estudados. O capítulo sete trata da análise dos casos e, finalizando, o capítulo oito traz as conclusões decorrentes do trabalho.

2. COOPERAÇÃO, REDES E SEUS LIMITES

Nesse capítulo, são abordados diferentes conceitos relacionados à cooperação interfirmas, as redes de cooperação (objeto desse trabalho) e os limites das redes. De maneira que o foco do trabalho está sobre as redes de cooperação de pequenas empresas, procura-se trazer as definições para a realidade dessa categoria de empresas.

2.1. COOPERAÇÃO INTERFIRMAS

As estratégias de competição das empresas e dos mercados foram, durante muito tempo, influenciadas pelas tradições militares, na qual a vitória dentro do paradigma da competição significava derrotar ou até mesmo eliminar os concorrentes. Até mesmo as práticas de gestão estratégica e comportamento competitivo na relação com fornecedores e clientes, baseavam-se na lógica do ganha-perde, sendo a competição um jogo de soma zero e, algumas vezes, até mesmo de soma negativa (AXELROD, 1984). Não bastasse a incerteza associada à racionalidade limitada dos agentes econômicos, os riscos e instabilidade ambiental devida ao rápido desenvolvimento tecnológico, cada vez mais se torna necessário uma nova abordagem para pensar a competição. Nesse cenário as firmas não têm mais condições de desenvolver todas as alternativas competitivas sozinhas, buscando fora de suas fronteiras os ativos necessários.

Sob essas circunstâncias é que a cooperação entre os agentes econômicos vem à tona, proporcionando uma gama de novas oportunidades competitivas. Os concorrentes que até então eram vistos como inimigos podem representar uma fonte de recursos e de sobrevivência para aqueles que cooperam (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005). Mais do que um desejo, a cooperação traduz-se como uma necessidade.

Segundo Combs e Ketchen (1999), a cooperação existe quando duas ou mais firmas independentes agem de forma conjunta visando ganhos para ambas as partes envolvidas. Zawislak (2004) define a cooperação como sendo recorrentes relações interfirmas baseadas numa combinação sinérgica de ativos complementares de forma a conduzir as envolvidas a obter lucros extraordinários e aumento na competitividade.

Quanto aos objetivos da cooperação, Hastenreiter Filho (2004) aponta que os principais são: diminuir a vulnerabilidade das empresas em relação a novos concorrentes, aumentarem a capacidade e a velocidade de absorção das novidades técnicas e gerenciais, criarem condições que favoreçam o processo inovativo; e aumentar o poder de barganha das empresas nas cadeias nas quais estão inseridas. Segundo Wildeman (1998), os objetivos mais comuns para se fazer cooperação estão ligados com o acesso a conhecimento e à aprendizagem, no aumento de escala e diminuição de custos, na adaptação às mudanças, na complementação de ativos, no compartilhamento de riscos e no desenvolvimento de capacitações, enfim, reduzir os custos de transação. Conforme Pereira e Pedrozo (2004, p. 70), “a formalização da cooperação entre duas ou mais organizações constitui-se numa decisão estratégica que visa dividir riscos, trocar recursos, acessar novos mercados, alcançar economias de escala, obter sinergias e, por fim, garantir vantagem competitiva”.

Powell (1998) ressalta a importância da cooperação como estratégia para vencer a corrida pelo aprendizado. Especialmente em alguns setores de mais alta tecnologia, cooperar pode significar criar as condições para desenvolver ofertas e inovações com o *time-to-market* adequados e assim manter as firmas competitivas. Através da cooperação, as firmas podem acessar recursos como instalações, serviços, informações e conhecimento, além de ter ganhos quanto à reputação e reduzir a exposição de pressões do ambiente.

Os benefícios apontados tornam-se particulares àqueles que cooperam, sendo então denominados “benefícios coletivos exclusivos”. Segundo Olson (1999), esses benefícios podem ser considerados coletivos por serem compartilhados ao conjunto de empresas que o geram e exclusivos por não serem estendidos a outras firmas que não participam do arranjo.

Conforme Zawislak (2004), a cooperação pode aumentar as chances das empresas atingirem as expectativas do mercado, proporcionando valor superior aos demais concorrentes. Para o autor, a cooperação altera o cálculo do risco envolvido em atividades como pesquisa e desenvolvimento e pode proporcionar menores custos de operação. Os problemas surgem quando os agentes econômicos individuais, cada qual com seus objetivos, apresentam muitas divergências entre suas metas, buscando resultados apenas para si

próprios. Nesse contexto, cooperar não necessariamente significa ser cooperativo, já que é da natureza das firmas preferirem pela autonomia ao compartilhamento dos ativos e resultados. Assim, é preciso criar mecanismos e condições para que a complementaridade entre os ativos das firmas que cooperam resultem em um melhor desempenho econômico daquele que as empresas obteriam atuando individualmente.

Conforme visto, as firmas dispõem-se a cooperar umas com as outras, abrindo mão de sua autonomia na tomada de decisão e da possibilidade de aferir lucros isoladamente, pois através dela pode-se obter economias e acessar novos e sinérgicos recursos, atingindo níveis de competitividade acima do que conseguiriam individualmente.

Sob essa perspectiva, a formação de redes de cooperação surge como um importante arranjo interfirmas, principalmente para as pequenas empresas. Devido às mudanças ambientais e a ameaça da sobrevivência dessas empresas, tanto governos quanto entidades de classe têm apoiado a formação das redes.

2.2. REDES DE COOPERAÇÃO

As redes de cooperação podem ser consideradas um arranjo situado entre o mercado e hierarquia. No mercado, as relações não são duradouras, mas sim episódicas, motivadas por um propósito específico de transferência de bens e recursos, encerrando-se após a transação. Na hierarquia, as relações são mais duradouras do que simples episódios específicos como no mercado, mas não há autonomia entre os agentes. Podolny e Page (1998) definem as redes de cooperação interfirmas como sendo um conjunto de mais de dois atores que mantém contatos repetidos e freqüentes uns com os outros, mas mantendo autonomia e autoridade de suas empresas para resolver problemas decorrentes da cooperação.

De acordo com Ahlstrom-Soderling (2003), nas redes de cooperação as firmas possuem um objetivo em comum e decidem trabalharem juntas, trocando idéias, conhecimentos e tecnologia, entretanto mantendo suas autonomias. Havnes e Senneseth (2001) afirmam que a cooperação nas redes pode-se dar através do compartilhamento de

canais de distribuição de produtos ou informação, poder e influência política ou mercadológica, estruturas de produção e comercialização e outras atividades do processo.

Redes de empresas são atividades colaborativas de negócios realizados por distintos grupos de firmas no intuito de gerar vendas e lucros através de atividades como exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas (ROSENFELD, 1997). Segundo Verschoore (2004) as redes constituem um combinado de empresas que estão conectadas de forma a gerar vantagens comparativas inacessíveis às empresas externas à rede. Desse modo, esse novo arranjo pode ser visto como uma nova organização, tão ou mais importante que as próprias empresas participantes (THOMPSON, 2003).

Conforme Jarillo (1988), nas redes de cooperação, firmas relacionam-se de forma propositada, permitindo ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente aos seus competidores fora da rede. Verschoore (2004, p. 25) define as redes interorganizacionais como:

[...] um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e os ganhos alcançados pelos esforços coletivos. Portanto, as redes são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, um arcabouço de governança específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características. Tais particularidades garantem às redes interorganizacionais condições competitivas superiores aos padrões empresariais correntes.

Quanto aos objetivos de formação, pode haver dois tipos: as redes estratégicas e as redes de desenvolvimento. As primeiras são aquelas que cooperam em atividades como marketing, vendas, compras, administração e produção. A maioria destas redes é horizontal, ou seja, normalmente são formadas por firmas que atuam no mesmo elo da cadeia de valor (AHLSTROM-SODERLING, 2003).

As redes de desenvolvimento são formadas visando qualificar os recursos dos que cooperam. Visa desenvolver produtos, tecnologia, aumentar a qualidade, as habilidades de produção e trocar informações. Nesse sentido, os dois tipos de redes não são excludentes, uma rede estratégica pode desenvolver novos produtos, assim como as redes de desenvolvimento podem gradativamente tornar-se uma rede estratégica.

Para as pequenas empresas organizadas em redes, Human e Provan (1997) destacam quatro finalidades estratégicas: fluxos de informação e materiais entre as firmas, credibilidade organizacional, acesso a novos recursos (novos mercados ou produtos) e ganhos econômicos. O ganho de competitividade quando da atuação das empresas em uma rede de cooperação é

unir esforços em funções na qual se necessita de uma maior escala e maior capacidade inovativa para sua viabilidade competitiva (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A idéia das redes proporciona a firma acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias, com vantagens em aprendizado e economias de escala e escopo, além de permitir as firmas atingirem objetivos estratégicos como compartilhar riscos e terceirizar funções organizacionais (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Casarotto Filho e Pires (2001) estabelecem como vantagens de estar cooperando em redes horizontais o aumento do fluxo de informações e também o desenvolvimento de novas tecnologias e sua aplicação em produtos e processos. “O propósito central das redes é reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo, sustentada por uma governança altamente descentralizada, evitando que as empresas envolvidas percam a flexibilidade e a agilidade do porte enxuto”. (VERSCHOORE, 2004, p. 22).

Entretanto, a cooperação em redes também apresenta custos, problemas e riscos envolvidos. Segundo Messner e Meyer-Stamer citado por Pereira e Pedrozo (2004) alguns problemas que podem ocorrer são: paralisia da rede em função do número de cooperados, lentidão na tomada de decisão, coordenação, disputas de poder, falta de compromisso e desconfiança. Segundo Belussi e Arcangeli (1998), as redes são criadas quando os custos de governança são suplantados por seus benefícios. Os principais custos envolvidos nas redes são: custos de formar ou romper a rede, custos de manutenção e custos de mudanças na rede quando essa atinge a maturidade.

Conforme Dotto e Wittmann (2004) em pesquisa realizada com 15 redes de cooperação de pequenas empresas no estado do Rio Grande do Sul, observou-se que para a maioria dos empresários entrevistados, o fator preponderante para cooperar com outras empresas do mesmo setor foi a busca por competitividade, principalmente contra grandes empresas.

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) colocam que o contexto social no qual as firmas estão inseridas influencia o comportamento e desempenho da rede. A confiança nas inter-relações entre os atores é um dos fatores que promove a redução dos custos de transação e torna a existência das redes economicamente viáveis (JARILLO, 1988). Em uma “atmosfera” de confiança os problemas são resolvidos mais eficientemente porque a informação e o *know-how* são trocados mais livremente. Conforme Kim; Oh e Swaminathan (2006) para que haja uma efetiva colaboração nas redes é necessário que se compartilhem valores, uma identidade e ideologia única.

Uma vez formada a rede de cooperação essa possui recursos e competências únicas que acabam por caracterizá-la como uma nova firma. Assim como a firma individual, essa nova firma enfrentará constantemente novos desafios de desenvolver-se para manter-se competitiva e continuar a crescer. A seção seguinte traz à discussão o tema limites das redes, caracterizando-os tanto do ponto de vista interno da rede como do ambiente externo a que ela está inserida.

2.3. A REDE E SEUS LIMITES

Pelas lentes da teoria dos custos de transação (TCT), uma firma pode ser vista como um mecanismo de coordenação que visa satisfazer as necessidades dos consumidores de forma mais eficiente que o mercado (GARROUSTE; SAUSSIÉ, 2005). Ela irá internalizar tantas transações quanto sua estrutura de coordenação conseguir suportar de modo mais eficiente que o mercado. Quando atingir seu limite de coordenação eficiente dentro da hierarquia, restará a essa ir ao mercado (COASE, 1937). Em um ambiente em permanente transformação e mudança, os limites da firma são constantemente pressionados, uma vez que o mercado sempre busca aumentar sua eficiência, diminuindo de forma marginal a competitividade da firma.

Então, no longo prazo, os limites alteram-se, assim como a própria firma e seus concorrentes, aprendendo como utilizar e criar mais valor com suas capacidades, alterando os custos de transação e os custos de governança, ou seja, fazendo com que os limites sejam dinâmicos (LANGLOIS; ROBERTSON, 1995). No mesmo sentido, é da natureza da firma buscar a ampliação dos seus limites, tentando incorporar transações antes feitas pelo mercado. Entretanto, a complexidade de coordenar novas transações aumentará até o ponto em que o custo para coordená-las ultrapassará o benefício proporcionado pela detenção da mesma.

Já para a teoria da visão baseada em recursos (VBR), as firmas são definidas como uma coleção de conhecimentos e recursos historicamente construídas através de experiências passadas e um contínuo processo de aprendizagem (GARROUSTE; SAUSSIÉ, 2005). Sob

essa perspectiva, a firma irá crescer até que seu pacote de conhecimentos e recursos atinjam o limite, no qual o mercado torna-se mais eficiente na geração de vantagem competitiva.

Sendo assim, uma rede também pode ser vista como uma grande firma que, para continuar crescendo, também necessita incorporar mais “uma atividade”. Entretanto isso nem sempre se torna lucrativo (devido aos custos de coordenação e a falta de recursos), visto que o custo marginal desta internalização poderá ser maior que a receita marginal gerada, impedindo desta forma a existência de um crescimento infinito da rede, assim como proposto por Coase (1937). Logo, para continuar ampliando as fronteiras de seus limites (agregação de conhecimento e capacidade de gerar receitas marginais maiores) a rede nem sempre poderá internalizar uma atividade a mais. Neste sentido, será mais interessante utilizar o mercado, entretanto sobre o mercado, as firmas não possuem controle, seja de preço seja de demanda. Toda vez que decidir por utilizar o mercado a rede estará incorrendo com os chamados custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Neste caso, tal como as firmas, a alternativa existente para a rede deve ser inovar.

Para entender a inovação da rede é necessário antes caracterizar os limites de crescimento das redes, os quais podem ser identificados tanto internamente quanto externamente. Os **internos** estão ligados à eficiência da **coordenação** da atividade de cooperação, além da presença de **recursos** que essa dispõe e consegue utilizar na geração de valor. Já os **limitantes externos** refletem pressões exercidas pelo ambiente **institucional** a qual a rede está inserida, impondo restrições à capacidade competitiva.

Esses conceitos estão detalhados a seguir sob a ótica da economia industrial, utilizando-se a teoria dos custos de transação e sob o enfoque estratégico, aplicando a teoria da visão baseada em recursos, que tem suas origens no trabalho de Penrose (1959).

2.3.1. Limites internos

Novamente traçando um paralelo com as firmas, duas abordagens tidas como complementares na literatura são utilizadas para avaliar os limites internos das redes (BARNEY, 1999; COMBS; KETCHEN, 1999; BARNEY; HESTERLY, 2004; FOSS; FOSS,

2004): a visão baseada em recursos (limites de recursos) e a teoria dos custos de transação (limites de coordenação).

Na VBR, propõe-se enxergar as redes de cooperação como produto dos recursos que as compõem. Esse conjunto de recursos pode ser físicos, humanos, organizacionais e financeiros. Os recursos físicos são os diferentes ativos tangíveis que a firma dispõe, tais como: equipamentos, prédios, máquinas, hardwares e matérias-primas. Os recursos humanos, por sua vez, incluem as pessoas e todas as suas habilidades, treinamentos, experiências, inteligência e relacionamentos. Claramente, a capacitação dos gestores e funcionários das empresas que compõem a rede impõe um limite de recursos. A capacidade de crescimento da rede é função das competências dos gestores da mesma (DING, 2003).

Já os recursos organizacionais é a estrutura da rede, seus controles, sua cultura corporativa, sua reputação e a imagem dessas no mercado. E, finalmente, os recursos financeiros traduzem-se nas diferentes fontes de recursos disponíveis para concepção e implantação das estratégias da rede (BARNEY, 2002). A disponibilidade de recursos financeiros para investimentos em instalações, marketing e tecnologia são fundamentais para a estruturação e crescimento das redes e são apontados como limitantes por Boehe *et al* (2004). A rede carecer de informações mais detalhadas sobre o mercado em que atua também são um dos pontos chaves para o crescimento (BARCLAY E PORTER, 2005).

Os relacionamentos e contatos que a rede possui também são considerados seus ativos, chamados de “recursos de rede” (GULATI, 1999). Os recursos e capacidades criados em rede podem ser pensados como uma barreira contra a imitabilidade, uma vez que os relacionamentos são únicos e por consequência uma fonte potencial de vantagem competitiva (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

É importante ressaltar que, segundo Penrose (1959), a simples posse de um recurso não é suficiente para a criação de valor econômico. Segundo ela, esse é resultado da efetiva gestão dos recursos que compõem as redes, ou seja, o mesmo conjunto de recursos poderá render uma *performance* diferente para cada rede, consequência das características únicas de gestão de cada uma delas. Conforme Peteraf (1993) pode-se verificar que os fatores de produção das firmas intrinsecamente possuem diferenças no nível de eficiência, visto que algumas possuem maior do que outras. Essa eficiência pode ser traduzida na produção de bens mais baratos ou na melhor satisfação das necessidades dos consumidores. Nessa visão, redes que utilizarem melhor seus recursos irão obter desempenho econômico superior.

Caso os associados da rede possuam conhecimentos semelhantes, esse pode ser um limite em relação a capacidade de gerar novas idéias e agregar conhecimento. Os associados necessitam ser semelhantes o suficiente para permitir reconhecer as oportunidades que os outros atores oferecem, mas **diferentes o suficiente para contribuir com novos conhecimentos no arranjo** (KNOBEN E OERLEMANS, 2006).

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), a heterogeneidade dos recursos entre os concorrentes é decorrente da imperfeição do mercado de recursos. Uma grande parcela de recursos não é negociável no mercado, forçando que esses sejam desenvolvidos internamente na firma. Entretanto, a criação desses recursos está condicionada a fatores como o contexto histórico que gera oportunidades, ou seja, estar na “hora certa no lugar certo”, a trajetória de aprendizado que se trilhou, a complexidade social envolvida e a ambigüidade causal entre as ações que devem ser realizadas para a criação (BARNEY, 1999).

Nesse sentido, uma das premissas centrais da VBR é de que performances superiores à média em uma indústria são influenciadas e explicadas pela presença de recursos estratégicos raros, escassos, dificilmente imitáveis aos concorrentes e não substituíveis, propiciando a criação de assimetrias e vantagens competitivas para as firmas que os possuem (BARNEY, 2002).

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), os recursos devem determinar as estratégias, tirando proveito da assimetria de conhecimentos em relação ao potencial dos recursos. Dada a importância dos recursos para o desempenho e crescimento das redes, a gestão dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos adquire especial importância.

Assim, além do limite das redes estar na questão ter ou não os recursos estratégicos internalizados, a própria coordenação do processo de geração e utilização dos recursos existentes nas firmas individuais, representa um limite à rede. **O quão efetivo é a gestão dos relacionamentos entre os associados irá determinar o tamanho dos custos de governança e transação.**

A cooperação e a formação das redes de pequenas empresas podem diminuir os custos de transação, principalmente aqueles relacionados à coleta de informações, pois as firmas envolvidas normalmente são de ramos similares ou produzem produtos semelhantes. Entretanto ainda são necessários que se mantenham os contratos devido à racionalidade limitada dos associados, o que gera assimetria de informação e a possibilidade de

comportamentos oportunistas, constituindo uma fonte de custos de transação (TEIXEIRA; GUERRA; GHIRARDI, 2005).

Assim a relação oportunismo e **falta de confiança** apresentam-se como importante, pois pode diminuir a necessidade de contratos e conseqüentemente diminuir os custos de transação. A confiança é responsável pela:

[...]minimização da incerteza comportamental associada a práticas oportunistas; eliminação de custos contratuais vinculados a montagem de arranjos que incorporam mecanismos defensivos de monitoração das condutas; otimização da divisão do trabalho na rede, que permite a adequação das escalas de produção e evita a duplicação de esforços; viabilização de transferências de natureza tácita (TEIXEIRA; GUERRA; GHIRARDI, 2005, p. 62).

Ou seja, a falta de confiança pode aumentar os custos de governança das atividades da rede, contribuindo para aumentar os custos de transação. Além da falta de confiança que é diretamente dependente ao nível de imbricamento entre os associados, Thompson (2003) aponta que os custos de transação nas redes também são função do número de participantes e da intensidade dos relacionamentos desses na rede.

Essa relação cria o chamado dilema do crescimento das redes, ou seja, se por um lado aumentar o tamanho da rede significa melhores condições de negociação com os fornecedores, por outro implica em maior probabilidade de haver comportamentos oportunistas, diminuição da intensidade dos relacionamentos entre os associados e conseqüentemente aumento dos custos de coordenação. As vantagens de uma rede grande, que compra mais e possui mais recursos, pode ser suplantadas pelos custos de coordenar as atividades entre eles (BOEHE; SILVA; ZAWISLAK, 2004).

As principais dificuldades identificadas para que as redes evoluam são as **diferentes visões internas dos associados em relação a estratégia** a ser seguida pela rede, **as ligações existentes entre a rede e outros atores como fornecedores e clientes** e a posição que alguns associados atingem dentro da rede, sentindo-se **receosos quando da possibilidade de alguma mudança**. Além disso, o **tamanho da rede** é crítico no desenvolvimento das redes, já que se por um lado o aumento do número de associados permite que a rede tenha maior poder de barganha, fortalecendo-a nas negociações, por outro torna a coordenação da rede mais complexa, pois há mais interações e pessoas trabalhando em conjunto (KIM; OH; SWAMINATHAN, 2006).

Entre outros limites que são impostos as redes relacionados com a coordenação das ações em conjunto cabe destacar os seguintes:

- **Fluxo de informações** inconsistente entre os associados. Deve haver disposição dos associados em compartilhar informações que possam melhorar o desempenho de todos. A capacidade de crescimento da rede depende da troca de conhecimentos entre os associados (DING, 2003).
- Além da disposição dos associados em compartilhar informações, a rede deve estar estruturada para permitir esse fluxo. Assim um **sistema de gestão estruturado** é fundamental para fazer uso dos recursos e conhecimentos disponíveis (CHIPIKA E WILSON, 2006).
- A **fidelização dos associados aos projetos e decisões tomadas pela rede**. O poder de negociação e a força de mercado da rede dependem dos associados não agir de maneira oportunista em função de assédios sofridos pelos fornecedores, por exemplo, (BOEHE; SILVA; ZAWISLAK, 2004).
- Pouca **participação dos associados nas atividades da rede**, restringindo a disponibilidade de recursos humanos e conhecimentos técnico-administrativos (BOEHE *et al*, 2004).
- **Falta de visão estratégica de alguns associados** também pode ser limitante da rede, pois para crescer, segundo Barclay e Porter (2005) é necessário haver desejo e vontade para isso, correndo os riscos associados ao crescimento.
- **O ambiente de trabalho não favorece o surgimento de novas idéias e a criatividade**. A estrutura de coordenação da rede deve criar um ambiente que permita a geração de idéias pelos associados, alimentando o processo de inovação (PEREIRA, 2005).
- Uma **identidade comum** entre os membros, compartilhando os valores estabelecidos no plano estratégico da rede, é essencial para motivar a abertura e troca de seus conhecimentos (DHANARAJ; PARKHE, 2006). Para Ahlstrom-Soderling (2003), uma visão compartilhada sobre o futuro da rede permite o desenvolvimento de projetos em conjunto.

Assim, somando-se as duas situações de limites internos: não possuir os recursos físicos, humanos, organizacionais ou financeiros internamente no arranjo ou possuir os

recursos nas firmas individuais, mas devido a limites na capacidade de coordenação esses não são combinados de forma efetiva na rede, deve-se também analisar os limites externos.

2.3.2. Limites externos

Para North (1993) os aspectos institucionais a qual as organizações estão inseridas determinam a performance dos agentes econômicos. “O ambiente institucional determina as oportunidades de lucro, direcionando as decisões e o processo de acumulação de conhecimento, gerando trajetórias virtuosas ou viciosas” (TIGRE, 2006, p. 61). Ao mesmo tempo em que as instituições são limitantes, elas reduzem as incertezas através de uma estrutura estável, mesmo se ineficiente e dão “asas à imaginação”, oferecendo uma fonte de oportunidades.

As instituições podem ser encaradas como “as regras do jogo”, mas não só as regras formais, que estão escritas, mas também as informais, tais como normas de comportamento, convenções e códigos de conduta. As instituições intermedeiam as interações entre os agentes, de forma que as oportunidades definidas por essas regras determinam o tipo de organização que irá existir.

Mudanças nas regras formais é resultado de alterações realizadas pelos governantes nas leis. Já as regras informais, ocorrem no subconsciente dos indivíduos que estabelecem relações entre o custo e benefício de, por exemplo, manter determinado padrão de comportamento. Como as redes, assim como os outros agentes econômicos, estão inseridas em um ambiente institucional, essas regras e alterações afetam diretamente a capacidade competitiva dos agentes econômicos, impondo limites ao crescimento das redes.

Entre os **limites externos** que são impostos as redes relacionados com as regras formais e informais das instituições cabe destacar os seguintes:

- **Fatores legais restringem o desenvolvimento de novos produtos ou serviços na rede.** Questões referentes aos direitos do consumidor, garantias e formação jurídica da rede são apontadas como limitantes na busca por novas alternativas (BOEHE *et al*, 2004).

- **Padrões comportamentais e culturais resistentes a mudanças.** O crescimento e desenvolvimento das redes estão condicionados aos associados permitirem mudanças, evitando que a rede viva de sucessos passados (KIM; OH; SWAMINATHAN, 2006). Por exemplo, nas redes de varejo, uma cultura mercantilista de comprar por “x” e revender por “x+y”, pode limitar a percepção dos empresários em relação às necessidades de acompanhar a evolução dos padrões de consumo.

De fato, para North (1993), as organizações criam construtos mentais em relação às regras formais e informais estabelecidas pelas instituições. Devido à incerteza e complexidade do ambiente, o limitado retorno informacional que essas têm como consequência de suas ações e a herança cultural e histórica, as organizações condicionam suas percepções em relação a oportunidades e restrições.

O ambiente externo impõe alguns limites ao crescimento das redes bem definidos, como taxas, impostos, restrições jurídicas, leis, etc. Entretanto outros fatores, como padrões de comportamento, são percebidos de forma distinta entre os concorrentes, resultando em limites relativos, ou seja, a forma como a rede, com seus recursos e competências, percebe as instituições são distintas. Assim, os agentes econômicos criam diferentes propostas de valor que se confrontam no ambiente transacional, lugar em que se revela o verdadeiro limite de cada um deles.

O ambiente transacional é o propósito final de qualquer firma ou arranjo econômico. O teste destes limites dá-se no nível transacional, ou seja, cada vez que a rede vai ao mercado e transaciona, pode-se avaliar o desempenho dos recursos e capacidades da rede em oferecer valor os comparando com as propostas de valor dos concorrentes. Alguns indicadores podem apontar que a rede realmente atingiu o limite:

- O crescimento das vendas da rede em relação ao crescimento do mercado (HAVNES E SENNESETH, 2001).
- O número de associados à rede e número de empregados dos associados não cresce (HAVNES E SENNESETH, 2001).
- Os custos de aquisição e produção das firmas que compõem a rede estão estabilizados.

Fazendo um resumo dos limites internos de recursos e coordenação mais os limites externos, pode-se construir o quadro 1, que também descreve cada um deles.

Limites Internos de Recursos	Descrição	Limites Internos de Coordenação	Descrição
Recursos Físicos	Sede própria da rede	Pouca confiança entre os associados	Possibilidade de ocorrer atitudes oportunistas, determinando a existência dos contratos e consequentemente dos custos de transação
	Número de pontos de venda / fábricas	Diferentes visões internas dos associados em relação a estratégia	Alinhamento estratégico de toda a rede, visão de longo prazo e desejo de crescer através da rede
Recursos Humanos	Estrutura de pessoal administrativa	As ligações existentes entre a rede e outros atores	Ligação com fornecedores, clientes, universidades, órgãos de governo e entidades setoriais
	Formação dos associados	Fluxo de informações inconsistente entre os associados	Motivação para trocar informações dentro da rede
	Tipos de conhecimentos	Falta de estrutura técnica para permitir a troca de informações e a comunicação	Rede deve estar estruturada para permitir o fluxo de informações
Recursos Organizacionais	Imagem da rede	Fidelização dos associados à rede	Fidelização dos associados aos projetos e decisões tomadas pela rede
	Informações da rede sobre o mercado em que atua	Envolvimento dos associados na rede	Participação dos associados nas atividades da rede
	Produtos e serviços da rede	O ambiente de trabalho propício a mudanças	O ambiente de trabalho não favorece o surgimento de novas idéias e a criatividade
	Processos da rede		
	Sistema de gestão da rede		
		Limites Externos	Descrição
Recursos Financeiros	Disponibilidade de recursos financeiros	Questões legais imposta pelas instituições	Fatores legais restringem o desenvolvimento de novos produtos ou serviços na rede.
		Padrões comportamentais e culturais do setor em relação a mudanças	Cultura setorial de pouca mudança ou padrões estabelecidos de conduta

Quadro 1 – Descrição dos limites internos e externos das redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, em diferentes momentos as redes esbarrarão em seus **limites**. Para superá-los e seguir crescendo, cabe a elas encontrarem alternativas de executarem suas atividades de agregação de valor com maior eficiência, incorporando novos conhecimentos ao arranjo. Esse desafio é solucionado através da atividade de **inovação**.

3. INOVAÇÃO COMO FORMA DE SUPLANTAR OS LIMITES

Como visto até então, as firmas individuais e as próprias redes encontram constantemente limites, sejam internos ou externos, para seu crescimento. Sendo assim, o atingimento dos limites da firma desperta a necessidade da mesma buscar alternativas para suplantá-los. Para tanto, é imperativo que se modifiquem, com sucesso, as rotinas já estabelecidas, incorporando através da aprendizagem novos conhecimentos a essas. Assim, pode-se afirmar que o desenvolvimento das firmas e das redes está diretamente relacionado com a inovação. Nesse trabalho, utiliza-se a definição de inovação como sendo novidades introduzidas no âmbito das redes de cooperação que tragam como resultado melhorias no processo de agregação de valor delas, podendo essa novidade ser somente para a rede ou para o mercado como um todo.

De fato, quando da decisão de estabelecer uma relação interfirmas, através das redes de cooperação, por exemplo, as firmas individuais já estão realizando uma inovação organizacional, ampliando seus limites (reduzindo seus custos de transação e incorporando mais recursos).

Uma vez formada a rede de cooperação, essa adquire características de uma nova firma, possuindo conhecimentos e recursos próprios, resultantes da soma das firmas individuais com os recursos gerados pela atividade de cooperação. Conseqüentemente, essa nova organização (a rede de cooperação) irá deparar-se constantemente com seus limites.

Dessa forma, a sobrevivência e o crescimento das redes de cooperação estão diretamente relacionados ao estabelecimento de estratégias em prol da inovação e de sua estruturação para permitir que essas inovem eficientemente. A seguir, ressalta-se a importância da inovação como forma de suplantar os limites e como essa é abordada nas redes de cooperação.

3.1. PORQUE E COMO INOVAR

Para Tigre (2006), a inovação é essencial para aumentar a produtividade e competitividade das organizações, além de ser o combustível do desenvolvimento econômico das nações.

“O desenvolvimento não deriva de um mero crescimento das atividades econômicas existentes, mas reside fundamentalmente em um processo qualitativo de transformação da estrutura produtiva no sentido de incorporar novos produtos e processos e agregar valor à produção por meio da intensificação do uso da informação e do conhecimento” (TIGRE, 2006, p. VII).

Cefis e Marsili (2005) apontam que a inovação aumenta a probabilidade de sobrevivência das firmas e o processo de inovação exerce papel fundamental na criação de vantagens competitivas. Para eles, o tipo de inovação em produtos ou processos, é função do ciclo de vida da indústria. Na introdução normalmente ocorrem mais inovações em produtos, enquanto na maturidade normalmente as inovações são focadas nos processos.

A teoria econômica encontrou nos trabalhos de Joseph Schumpeter a explicação para o crescimento das firmas e o conseqüente lucro resultante da inovação. Inicialmente através do empreendedor inovador e depois através do departamento de P&D das grandes firmas, os lucros associados à atividade de inovação são fatores fundamentais para determinar a diferença entre as firmas. Sob esse enfoque, o desenvolvimento econômico é resultado de um processo endógeno, que parte do interior das firmas, acabando com o conceito de equilíbrio defendido pelos neoclássicos, uma vez que constantemente há mudanças no “*status quo*” do mercado.

Para Schumpeter (1934, 1942), aquele que inova experimenta um monopólio momentâneo no mercado, podendo aferir lucros extraordinários dessa situação. São inovações novos produtos, novos processos, novas fontes de suprimentos, novos mercados e novos tipos de organização, que permitam aumentar o preço dos produtos ou serviços oferecidos ou diminuir o custo de obtenção dos mesmos.

Penrose (1959) também indicou a inovação como fonte dos lucros e responsável pelo crescimento das firmas. Para ela, inova-se através do aprendizado, desenvolvendo novas aplicações aos recursos e base tecnológica disponíveis, estendendo-os e adaptando-os para novos propósitos. Com a dinâmica de mudanças no ambiente, a possibilidade de aumentar o

limite da rede está na sua capacidade de possuir, desenvolver e renovar os recursos que sejam estratégicos.

Mahoney e Pandian (1992) apontam que a VBR deve ser estruturada em um contexto dinâmico e incorporar o conceito da competição schumpeteriana, ou seja, a condução de novas combinações dos recursos das firmas é o meio de atingir o objetivo da vantagem competitiva sustentada e assim, superar o limite da rede. Para os autores, a formulação da estratégia diz respeito a uma permanente busca por alternativas para exploração dos recursos únicos da firma, visando reempregá-los em circunstâncias mutantes.

Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentam o modelo estratégico das capacidades dinâmicas, que busca evoluir sobre a abordagem da VBR, propondo que a vantagem competitiva será alcançada através de processos distintos, ativos específicos difíceis de imitar e uma evolução constante baseada na trajetória passada da firma. Atingir a sustentabilidade está na habilidade de possuir as capacidades para o agora e conseguir desenvolver as do futuro. Pode-se dizer então que a vantagem competitiva das firmas e das redes está diretamente relacionada com a existência de processos distintivos (coordenação e combinação), moldados por seus ativos específicos (pacote de conhecimentos) sendo esses constantemente adaptados e incrementados devido às mudanças (inovações).

Nesse sentido, além de possuir competências distintas, a rede deve constantemente renovar-se, para poder acompanhar as mudanças do ambiente externo. Teece, Pisano e Shuen (1997, p.515) estabelecem que “respostas inovativas são necessárias quando as condições de mercado são críticas, a taxa de mudança tecnológica é elevada e quando é difícil de determinar as condições de competição e mercado futuras”. Em sua definição o modelo utiliza uma base schumpeteriana da natureza dos lucros, em que a inovação é a chave para alcançar resultados superiores aos concorrentes.

A questão do aprendizado é, portanto, condição fundamental para que as capacidades sejam realmente dinâmicas. Esse aprendizado pode ser fruto de experiência direta da empresa ou adquirida de outras fontes (ROY; ROY, 2004) e reflete-se não só na rede, mas também individualmente. Independente da fonte do aprendizado, ele deve estabelecer condições para se desenvolver novas habilidades que, uma vez aplicadas aos produtos, processos ou à gestão, resultarão em vantagem competitiva. Para North (1996), a fonte fundamental das mudanças também é o aprendizado. A competição é consequência da escassez, de maneira que os atores econômicos então necessitam aprender para sobreviver. A taxa de aprendizado irá refletir a

intensidade da competição entre as organizações, já que essa determina a velocidade da mudança econômica, enquanto o tipo de aprendizagem a direção da mudança.

Assim, constantemente, as vantagens competitivas das firmas são ameaçadas pelos concorrentes, exigindo renovação das fontes que lhe dão sustentação (os recursos), através de mecanismos como o aprendizado, materializados pela inovação (ALMEIDA 2002). Aqui é importante distinguir as diferentes possibilidades de inovação a qual as redes de cooperação de pequenas empresas podem valer-se para suplantar seus limites. Adotando a tipologia proposta pelo Manual de Oslo (2005), podem-se estabelecer quatro tipos de inovações: **as organizacionais ou gerenciais, as de marketing, as de produtos e as de processos.**

As **inovações gerenciais ou organizacionais** representam a alteração da estrutura organizacional, a implantação de novas técnicas de gerenciamento, o desenvolvimento de novos relacionamentos interfirmas, nova organização do local de trabalho ou a introdução de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas (OECD, 2005). Ações de capacitação e treinamento, como por exemplo, controle de custos, formação de preço de vendas, atendimento a clientes e outras quaisquer de cunho administrativo, são atividades inovadoras do ponto de vista gerencial. Tigre (2006, p. 73) define inovação organizacional como mudanças “na forma de articulação entre as diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores e clientes e nas múltiplas técnicas de organização dos processos de negócios”.

As **inovações de marketing** caracterizam-se pela introdução de modificações estéticas ou visuais nos produtos para atingir um novo segmento do mercado, para aumentar a linha aparente de produtos ou para reposicionar um produto em relação a um concorrente. Podem ser também alterações aparentes na fachada, na organização e disposição do ponto de vendas ou na maneira de comunicar a empresa e seus produtos.

As **inovações de produtos** são caracterizadas pela introdução de um produto com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer aos consumidores benefícios novos ou aprimorados. Incluem-se melhorias nas especificações técnicas, nos materiais utilizados, facilidade de utilização ou na incorporação de softwares ao produto. Segundo Oecd (2005), o termo produto engloba tanto bens quanto serviços, melhorados através da utilização de conhecimentos ou tecnologias novas ou recombinação de existentes.

Desenvolver novos produtos e serviços economicamente viáveis é crucial para muitas organizações. Segundo Dougherty (2004, p. 337)

[...] inovações em produtos permitem às organizações: melhorar a qualidade de sua produção, revitalizar negócios maduros, entrar em novos mercados, reagir ao avanço da concorrência, experimentar novas tecnologias, alavancar investimentos em novas tecnologias, tão caras que nenhum produto por si só pode recuperar as despesas e desenvolver aplicações alternativas para categorias de produtos existentes, para mencionar apenas alguns resultados. Nas organizações que devem adaptar-se às mudanças na concorrência, nos mercados e nas tecnologias, a inovação de produtos não é simplesmente um modismo. É uma necessidade.

Já **inovações de processo** são mudanças nos métodos de produção ou de distribuição, incluindo técnicas, equipamentos ou a introdução de softwares. Tigre (2006, p.73), define inovações de processo pela:

[...] introdução de novas tecnologias de produção, assim como de métodos novos ou substancialmente aprimorados de manuseio e entrega dos produtos. Os resultados devem alterar significativamente o nível de qualidade do produto ou dos custos de produção e entrega.

Como a inovação é a chave para as firmas e as redes suplantarem seus limites, a próxima seção apresenta os condicionantes relacionados com a inovação nas redes de cooperação.

3.2. CONDICIONANTES PARA INOVAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO

Assim como as firmas, as redes estão envolvidas em diversas rotinas, tais como a produção de bens, procedimentos operacionais e administrativos, políticas de mercado e todas outras atividades nelas desenvolvidas. As rotinas, utilizando a definição de Nelson e Winter (1982), são padrões repetidos de atividades que englobam desde tarefas individuais realizadas no dia a dia até tarefas coletivas complexas que refletem a memória da organização. Entretanto, na teoria evolucionária essas rotinas funcionam como a “bagagem genética” da firmas, que através de suas competências e pelo aprendizado respondem as contingências ambientais modificando essas rotinas. De forma análoga, desde sua constituição, as redes alteram suas rotinas, desenvolvendo-se de acordo com os desafios internos de coordenação e das pressões externas que o mercado exerce sobre elas.

Thompson (2003) acredita que se pode fazer uma analogia entre o desenvolvimento das redes com as teorias evolucionárias e biológicas. Para analisar o processo, parte-se de três princípios utilizados nas teorias: as rotinas, a mutação e a seleção.

1. Rotinas – são consideradas como os genes das redes. A repetição das rotinas garante coerência entre o comportamento individual e o coletivo.
2. Mutação – envolve a geração de diversidade através da capacidade de criar novos conhecimentos, resultado de comportamentos que visam explorar novas rotinas.
3. Seleção – processo na qual rotinas e mutações são selecionadas, testadas e adaptadas pelas redes.

Belussi e Arcangeli (1998) afirmam que o desenvolvimento de uma rede é um processo dependente do seu passado (*path dependent*). A cooperação existente no passado pode aumentar a capacidade dos agentes cooperarem no presente. Dessa forma, os próprios custos de coordenação da rede tendem a diminuir com o passar do tempo. Para eles, pode haver três tipos de redes em função da forma como se dá o aprendizado: estático, adaptativo ou criativo.

As **redes estáticas** são aquelas em que não há associados inovativos, capazes de introduzirem novas técnicas ou métodos de produção ou qualquer avanço do ponto de vista de geração de valor na rede. Apesar de não haver muitas redes que consigam sobreviver desta forma, Belussi e Arcangeli (1998) destacam que normalmente essas estão vinculadas a atividades artesanais, mas que mesmo assim estão perdendo espaço no mercado para outras firmas ou redes mais dinâmicas.

Redes com aprendizado adaptativo são caracterizadas pela flexibilidade em responder a mudanças tecnológicas ou da demanda. Essas redes possuem capacidades internas que as permitem acompanhar, através de uma estratégia de imitação ou seguidora, as principais inovações incrementais impostas pelas grandes empresas. Seus produtos e processos absorvem rapidamente o conhecimento desenvolvido pelos concorrentes, de forma que a rede consegue manter-se competitiva.

Já aquelas que apresentam o chamado **aprendizado criativo** podem ser chamadas de redes evolucionárias. Essas redes são caracterizadas por estar sempre inovando e oferecendo novas alternativas para o mercado. Como resultado de sua ampla atividade de pesquisa e desenvolvimento, exerce um papel de liderança tecnológica nos mercados que atuam. Normalmente, essas redes possuem ligações com grandes empresas, viabilizando a quantidade de recursos necessários para manter a dinâmica de geração de conhecimento e aprendizado.

Para que desenvolvimento da cooperação em um arranjo interfirmas realmente seja de forma evolucionária é necessário que haja ciclos de aprendizagem (DOZ, 1996). Chipika e

Wilson (2006) destacam que há uma seqüência típica de aprendizagem na rede. Inicialmente a rede aprende a melhorar sua produção, depois aprende a melhorar os produtos para então aprender a desenvolver novos produtos conjuntamente. Segundo Hite e Hesterly (2001), o desenvolvimento das redes dá-se de forma a obter os recursos que necessitam. A busca de novos relacionamentos será em função do potencial de recursos que esses podem agregar, ou seja, o crescimento passa a ser qualitativo.

Kim; Oh e Swaminathan (2006) apontam para o risco das redes entrarem em inércia, ou seja, estabilizarem e tornarem-se rígidas, influenciadas por sua estrutura, processos e cultura. Para eles, o desenvolvimento é um processo seqüencial, na qual necessariamente há uma dissolução de algumas ligações e a criação de novas. **A inércia não pode exclusivamente ser atribuída à falta de habilidades de gestão dos associados, mas também como resultado de sucessos passados já alcançados pela rede.**

Segundo Knobon e Oerlemans (2006), o conceito de **proximidade é importante para o estudo da cooperação interfirmas e do desenvolvimento dos arranjos.** Fazendo uma vasta revisão da literatura existente sobre o tema, os autores apontam para sete abordagens em relação à proximidade: institucional, cultural, social, tecnológica, cognitiva, organizacional e geográfica. Devido a grande ambigüidade existente quanto à definição de cada uma das proximidades, os autores propõem que se agrupem em três tipos: organizacional, tecnológica e geográfica.

A **proximidade geográfica** está relacionada com a distância espacial ou física entre os que cooperam. Pequenas distâncias geográficas facilitam a interação face a face permitindo maior troca de conhecimentos e o aumento da inovação. A **proximidade tecnológica** diz respeito ao compartilhamento das bases de conhecimento, tanto na tecnologia de processos quanto na de produtos. Essa proximidade é importante devido ao potencial da capacidade absorptiva, ou seja, a habilidade das firmas reconhecerem o valor em novos conhecimentos, absorvê-los e aplicá-los nos processos e produtos. Os associados necessitam ser semelhantes o suficiente para permitir reconhecer as oportunidades que os outros atores oferecem, mas diferentes o suficiente para contribuir com novos conhecimentos no arranjo. Já a **proximidade organizacional** refere-se à semelhança entre as regras, rotinas e na forma como os empresários tocam seus negócios. Essa modalidade de proximidade é fundamental para que haja um aprendizado coletivo entre os associados e assim a criação de novos recursos coletivos.

Portanto, o aprendizado e a proximidade estão no cerne da questão da inovação e conseqüentemente do crescimento das redes. O processo de rotinização-mutação-seleção somente ocorre quando a rede está aberta à incorporação de novos conhecimentos (estratégia) e cria mecanismos (gestão) para aplicá-los internamente (operação).

CONDICIONANTES PARA INOVAÇÃO EM REDES
Tipo de Aprendizado (estático, adaptativo ou criativo)
Inércia (estrutura, processos e cultura)
Proximidade Geográfica
Proximidade Tecnológica
Proximidade Organizacional

Quadro 2 – Condicionantes para a inovação nas redes de cooperação

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma vez vistos os condicionantes para a inovação em redes de cooperação, a seguir apresentam-se as diferentes possibilidades que podem ser utilizadas.

3.3. INOVAÇÃO EM REDES DE COOPERAÇÃO

Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2001) as firmas inovando em rede conseguem reduzir os custos de desenvolvimento tecnológico, reduzir os riscos, buscar economias de escala de produção ou para reduzir o tempo de desenvolvimento e comercialização dos novos produtos. Para Nakano (2004), as redes de cooperação interfirmas têm sido apontadas como uma nova fonte de inovação, pois essas apresentam ambientes onde os conhecimentos podem ser gerados de forma mais eficiente e rápida. A existência de um fluxo de informações e materiais entre as organizações participantes lhes possibilita manterem-se atualizadas quanto ao desenvolvimento do setor, e a soma de esforços permite-lhes a criação de novos produtos.

Em estudo realizado em redes de cooperação de pequenas empresas em diferentes países, Hanna e Walsh (2002) concluem que as pequenas firmas devem mudar seu posicionamento em relação à cooperação caso queiram realmente inovar. Elas devem tolerar os riscos de trabalhar com pessoas e firmas muitas vezes concorrentes. A tradicional

independência da firma, agindo isoladamente, é alterada pelo desenvolvimento em rede. Uma vez conectadas, as *capabilities* das firmas devem ultrapassar a esfera interna para alcançar toda a rede. Trabalhar em rede significa “primeiramente uma resposta competitiva, de forma que permita as pequenas firmas desenvolverem conjuntamente produtos e processos inovadores” (HANNA; WALSH, 2002, p. 206).

As redes de firmas devem possuir um complexo arranjo de coordenação de forma a garantir o sucesso do desenvolvimento dos projetos de inovação conjuntamente. Além disso, os autores afirmam que se deve ter cuidado de haver mecanismos que respeitem o direito de propriedade intelectual dos associados das redes. Fazer gestão da inovação é o aprendizado de como encontrar soluções mais adequadas para problemas e uma vez encontradas, proceder da melhor forma que se adapte à realidade na qual a firma está inserida, levando em consideração seus recursos, capacidades e conhecimentos.

As redes representam uma poderosa solução para o problema de recursos – não é mais necessário que se tenham todos os recursos para inovação (particularmente aqueles envolvendo conhecimento especializado) sobre um único teto [...] Mas obter os benefícios de uma rede não é um processo automático – isso requer consideráveis esforços na área de coordenação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001, p. 324).

Diversos estudos vêm apontando possíveis inovações a serem realizadas nas redes de cooperação de pequenas empresas (HANNA; WALSH, 2002; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2004; BOEHE; SILVA; ZAWISLAK, 2004; DOTTO; WITTMANN, 2004; MACADAR, 2004; PEREIRA; PEDROZO, 2004; CHIPIKA; WILSON, 2006). Entre as inovações organizacionais, destacam-se a implantação de sistemas de gestão, a realização de capacitações e treinamentos de cunho administrativo e gerencial, desenvolvimento do sistema de informações e comunicação, representação coletiva junto a órgãos governamentais e outras mudanças na forma de organizar o trabalho nas redes.

Quanto às inovações de marketing, identificam-se mudanças visuais nos produtos ou serviços, campanhas de comunicação em televisão, rádio e outras mídias, criação de novas embalagens, o lançamento de novas coleções em setores relacionados com a moda, modificações de fachada e nos pontos de venda e desenvolvimentos de produtos que envolvam apenas a aplicação da marca própria.

Possíveis inovações de produtos apontadas na literatura de redes são os desenvolvimentos de novos produtos ou serviços que envolvam a utilização e agregação de novos conhecimentos. Normalmente são projetos resultantes de atividades de P&D, mesmo que de maneira informal, realizados de forma conjunta entre os associados com resultados que

podem ser novos para o mercado ou apenas para a rede. Inovações de processos podem envolver produzir de forma centralizada, compartilhar recursos logísticos como armazenagem e transporte, desenvolvimento de infra-estrutura para realização de testes, ensaios e certificações, criar central de compras, compartilharem canais de vendas ou consórcios de exportação.

O impacto da inovação e seu retorno estão diretamente relacionados com a complexidade e incerteza associada a seu desenvolvimento. Inovações como aquelas que permitem a obtenção de economias de escala para as redes (centrais de compras, consórcios de exportação, produção centralizada, propagandas conjuntas), são importantes para a redução dos custos e otimização da operação. Entretanto, após a realização dessas inovações, os ganhos resultantes são incorporados à rede e esta precisa continuar a gerar novos benefícios e incentivos aos associados (PEREIRA, 2005).

INOVAÇÕES	
Organizacionais	Marketing
Produtos ou Serviços	Processos

Quadro 3 – Tipos de inovações nas redes de cooperação de pequenas empresas

Fonte: elaborado pelo autor.

Como resultado das inovações, as redes de cooperação desenvolvem-se e crescem como firmas. A seguir, são apresentados os diferentes momentos que as redes de cooperação vivenciam durante seu desenvolvimento e as características de cada um deles.

4. DESENVOLVIMENTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Após suplantando os limites através de inovação, o resultado será o desenvolvimento das redes de cooperação. Este capítulo trata dos diferentes momentos que uma rede vivencia desde sua formação.

4.1. TIPOLOGIA DE MOMENTOS DAS REDES

Segundo Parkhe, Wasserman e Ralston (2006), as pesquisas que utilizam as redes de cooperação como objeto de análise têm relacionado diferentes tópicos com a variável temporal, desde o período anterior a formação da rede até o momento de sua possível dissolução. Os motivos da criação das redes, a definição das características de seleção dos membros, os possíveis conflitos gerados e os mecanismos de controle e finalmente questões ligadas a *performance* e estabilidade do arranjo são assuntos que permeiam todo o ciclo de vida de uma rede. Esta seção irá analisar o processo de desenvolvimento das redes, desde sua constituição, buscando evidenciar as características de cada um dos momentos. Parte-se do princípio que a rede começa a existir quando da sua formação, de forma que os antecedentes relacionados às características das firmas individuais, não são contemplados na análise. A nova firma (a rede), começa a se desenvolver quando inicia a atuação de forma conjunta.

De acordo com estudo realizado por Boehe, Silva e Zawislak (2004), de maneira geral, a ampliação das atividades que são realizadas de forma compartilhada nas redes de cooperação de pequenas empresas, dá-se conforme o desenvolvimento do relacionamento. No momento da constituição, as redes estabelecem um processo de compras conjuntas, havendo pouca troca de informações entre os associados pois as interações ainda são pouco intensas. Por não haver nenhum histórico de relacionamentos, o grau de confiança entre as partes é

baixo, exigindo uma governança baseada em contratos. A seguir, realizam atividades de comunicação e divulgação da marca de maneira a criar uma identidade da rede para o mercado. A criação de uma marca única permite que se divulgue a rede na mídia, além de legitimar a ação coletiva perante os fornecedores, associados e clientes. O modelo de ampliação funcional das redes de cooperação de pequenas empresas é apresentado na figura 1.

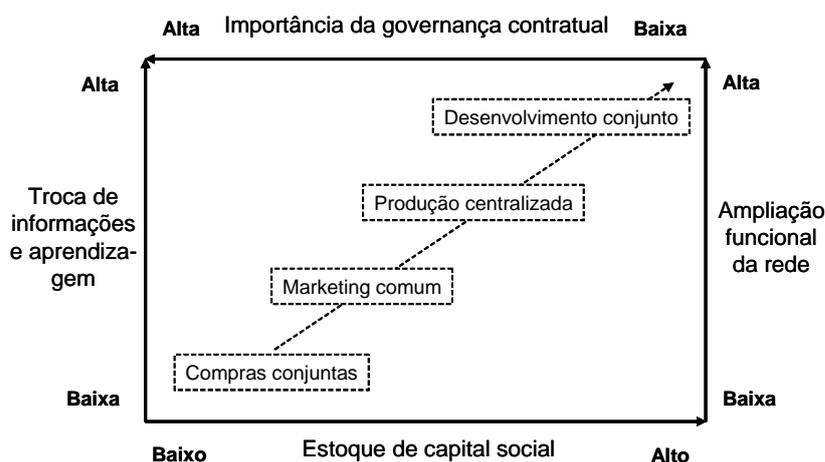


Figura 1 – Ampliação funcional das redes de cooperação

Fonte: Boehe, Silva e Zawislak (2004).

Então, as ações passam a concentrar seus esforços de produção em apenas um local, podendo alcançar custos de produção mais competitivos. Segundo os autores, a busca de inovações tecnológicas através do desenvolvimento de produtos conjuntos em redes de cooperação é um estágio no qual é necessário grande compartilhamento de informações e conhecimentos.

De forma mais ampla é possível visualizar o processo de desenvolvimento das redes de cooperação em três momentos distintos: a constituição, passando pela consolidação até o momento da evolução. O momento da **constituição** contempla a efetivação de uma visão de diferentes firmas que percebem nas redes de cooperação uma oportunidade de aumento de competitividade e todas as outras vantagens apresentadas na seção 2.2. Segundo Boehe *et al* (2004), no início as redes de cooperação realizam esforços para prospecção dos integrantes, sensibilização desses em relação aos benefícios da cooperação, constituição e formalização legal do novo arranjo. São identificadas as lideranças para então estruturar as diretorias e outros cargos executivos. Na constituição é feito o planejamento da atuação da rede, seja de maneira informal ou de forma estruturada através do plano estratégico. Além da formalização jurídica e definição dos objetivos compartilhados, nesse momento a rede de cooperação busca criar um comprometimento dos associados com as decisões e ações propostas pelas redes. É

nesse momento que são realizadas as primeiras ações em conjunto, a estrutura da rede ainda é bastante simples e as ações normalmente são voltadas para o atendimento dos objetivos iniciais do estabelecimento da rede de cooperação (AHLSTRÖM-SODERLING, 2003).

Para Ring e Van de Ven (1994), o início dos relacionamentos cooperativos pode ser considerado como sendo a lua de mel ou a adolescência. A medida que evoluem, questões econômicas são reforçadas por motivações de ordem sócio-psicológicas de forma a preservar os relacionamentos criados.

Uma vez suplantado o momento anterior, na **consolidação** a rede foca esforços para a qualificação dos processos de gestão das operações e administrativos, no qual podem se criar equipes de trabalho visando melhorar e disseminar as melhores práticas entre os associados. São realizados treinamentos para aumentar a capacitação tanto dos empresários quanto dos seus funcionários (BOEHE *et al*, 2004). Busca-se o aumento da padronização entre os associados, além de incorporar novos membros para que a rede possa aumentar sua força e representação. Entretanto, esse aumento do número de associados pode gerar problemas relacionados à comunicação, distorção nas decisões e mau uso do poder. Conforme Ahlstrom-Soderling (2003), nessas situações as redes podem acabar criando subgrupos de trabalho ou até mesmo dividindo-se em pequenas redes dentro da rede.

Devido às novas demandas decorrentes do crescimento quantitativo dos membros, esforços são voltados para o aprimoramento da coordenação das relações entre os associados. Nesse momento, o crescimento depende da rede possuir uma estrutura de gestão efetiva (HITE E HESTERLY, 2001). Novas atividades realizadas em conjunto vão sendo incorporadas àquelas definidas no momento da constituição da rede, resultado do aumento da confiança entre os associados e do estabelecimento de um fluxo de informações consistente entre eles.

Quando da **evolução**, a rede já apresenta um sistema de gestão consolidado e o processo de coordenação funcionando para garantir a efetiva cooperação entre os associados. A rede de cooperação está preparada para novos objetivos e desafios, tais como o desenvolvimento de diferentes soluções para o mercado e seus clientes, incorporando novas tecnologias aos seus processos e produtos (BOEHE *et al*, 2004). Esse movimento é fundamental para evitar que a rede se degenere, fazendo com que os associados continuem a perceber novas oportunidades existentes pela cooperação na rede. Nesse momento desenvolvem-se novos relacionamentos com outras firmas fora da rede e a busca de novos

associados é em função do potencial de recursos que esses podem agregar, ou seja, o crescimento passa a ser qualitativo (HITE E HESTERLY, 2001).

Já Ring e Van de Ven (1994) apontam que o desenvolvimento dos arranjos cooperativos deve ser analisado como sendo cíclico e não sequencial. A estratégia das firmas, a estrutura da indústria, o estágio tecnológico e o ciclo de vida dos produtos fazem com que os arranjos continuamente se modifiquem num ciclo repetitivo de negociação, comprometimento e execução. Na negociação as partes determinam conjuntamente as oportunidades, os riscos, os objetivos, investimentos e ações que podem ser realizadas de forma cooperada. O comprometimento refere-se ao acordo entre as partes sobre o que fazer, como e quais mecanismos serão utilizados para coordenar as atividades. Já a execução, refere-se à colocação em prática dos acordos realizados na etapa anterior. Ao final de cada ciclo repetitivo haverá como resultado uma inovação. Então, de maneira cíclica, os arranjos interfirmas desenvolvem-se realizando o processo de negociação-comprometimento-execução sempre buscando aumentar sua eficiência e desempenho.

Dessa forma, pode-se construir a figura 2 e o quadro 4, que apresentam as características cruzadas dos momentos com as etapas do ciclo.

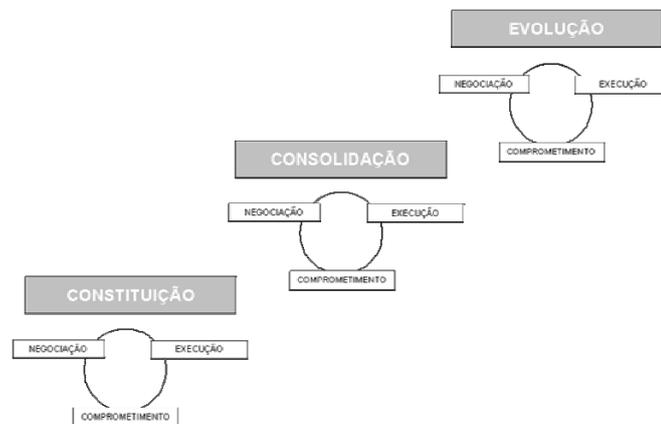


Figura 2 – Momentos e etapas do desenvolvimento das redes de cooperação

Fonte: elaborado pelo autor.

Momentos Etapas	Constituição	Consolidação	Evolução
Negociação	Planejamento das ações em conjunto, estabelecendo os objetivos de longo prazo e os de curto prazo também. Essas definições são formalizadas através do plano estratégico da rede.	A rede já colheu alguns resultados ou está colhendo, de forma que decide colocar em prática outros objetivos que foram estabelecidos inicialmente.	Nessa etapa a rede decide levar adiante os objetivos mais complexos definidos inicialmente ou estabelece novos a partir de oportunidades existentes.
Comprometimento	Já há uma pré-disposição para cooperar no momento em que os associados buscam a rede. Assim, o comprometimento vem da expectativa positiva que esses têm em relação aos ganhos que a rede pode lhes trazer.	Faz-se uma "seleção natural", excluindo os associados que não participam, são infiéis ou não concordam com as estratégias da rede.	Para realizar esses objetivos os associados criam um fluxo consistente de informações entre eles.
Execução	Faz-se as primeiras ações em conjunto conforme objetivos iniciais de curto prazo. A rede começa a tornar-se concreta e trazer resultados.	Com mais confiança na rede, pode-se colocar em prática os objetivos ampliados, normalmente mais complexos que os iniciais.	A rede já está com sua estrutura de gestão razoavelmente organizada, permitindo executar as novas atividades. Executar tarefas mais complexas pode demandar agregar novos conhecimentos à rede. Esses conhecimentos podem vir através de parcerias com universidades ou pelo crescimento qualitativo da rede, ou seja, através de novos associados selecionados pelas suas competências distintas.

Quadro 4 – Características de cada momento de uma rede de cooperação

Fonte: elaborado pelo autor.

Finalmente, pode-se construir um modelo de análise da relação limites-inovação-desenvolvimento nas redes de cooperação (figura 3), ao qual será chamado de trajetória de crescimento das redes de cooperação. A partir dos limites internos e externos enfrentados pelas redes, essas, de forma cíclica, buscam através dos diferentes tipos de inovação suplantá-los. Como resultado, a rede de cooperação desenvolve-se, vivenciando diferentes momentos.

5. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para atingir o objetivo proposto, qual seja, estudar a dinâmica limites-inovação-desenvolvimento nas redes de cooperação de pequenas empresas foi realizado estudo de casos múltiplos em quatro redes do estado do Rio Grande do Sul. A seguir é apresentado com maior detalhamento a estratégia de pesquisa utilizada, o critério de seleção dos casos, a forma de coleta das evidências e os procedimentos de análise das evidências qualitativas.

5.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A escolha do método de pesquisa deve-se ao tipo de questão em estudo, ou seja, como se dá a trajetória de crescimento das redes de cooperação de pequenas empresas. Segundo Yin (2005) o estudo de caso é a estratégia indicada quando em questões do tipo “como” e “por que” as quais buscam examinar acontecimentos contemporâneos, mas que não se tem o controle sobre os comportamentos relevantes, no caso do trabalho, as redes de cooperação.

De acordo com Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) o estudo de caso pode ser utilizado para diferentes propósitos: exploração, construção de teorias, teste de teorias e ampliação ou aprimoramento de teorias existentes. O presente trabalho enquadra-se no último propósito, uma vez que visa aprimorar a teoria existente sobre o crescimento das redes e contribuir para a adequação à realidade brasileira.

Optou-se pela utilização de casos múltiplos, pois as evidências resultantes são consideradas mais convincentes que o caso único, proporcionando um estudo mais robusto. Yin (2005) aponta que cada caso deve servir a um propósito dentro da investigação e que se deve selecioná-los seguindo a lógica da replicação, seja ela literal ou teórica. Para tanto, determinou-se como alvos, apenas redes de cooperação de pequenas empresas do Rio Grande

do Sul que estivessem participando do programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai).

Até novembro de 2006, o número de redes de cooperação que contaram com o apoio do programa é mais de 210. Segundo a Sedai, essas envolvem cerca de 4.1 mil empresas, responsáveis pelo emprego de aproximadamente 36 mil pessoas e um faturamento de R\$ 5 bilhões ao ano.

5.2. SELEÇÃO DOS CASOS

Para fazer a seleção dos casos estudados, inicialmente buscou-se contato com o coordenador do programa redes de cooperação da Sedai. Nessa reunião, foram explicados os objetivos do trabalho ao coordenador para que esse, como amplo conhecedor da situação de funcionamento de todas as redes, pudesse pré-indicar um grupo inicial de redes que estavam em plena atividade e buscando, de alguma forma, realizar ações inovadoras. Essa linha de corte foi estabelecida visto que o presente estudo também faz parte de um projeto pesquisa mais amplo que utiliza recursos do CNPq chamado Inovação e Desenvolvimento de Produtos e Processos em Redes de Pequenas Empresas. Como, conforme a literatura, a trajetória de crescimento das redes está diretamente vinculada com a atividade de inovação, esse primeiro corte pareceu adequado.

A partir daí, colocou-se como critério a intenção de selecionar pelo menos dois pares de redes de cooperação de setores diferentes. Para manter o critério de replicação, esse par de casos deveria pertencer ao mesmo ramo de atividades. Dessa forma, dos casos pré-indicados, foram selecionados dois do ramo do comércio e dois do ramo da indústria. Os dois casos do comércio foram oficialmente constituídos no ano 2000 (Redemac e Rede Construir) enquanto os dois casos da indústria foram constituídos em 2002 e 2004 (Ação Magistral e Affemaq).

Tanto a Redemac quanto a Rede Construir são formadas por lojas de varejo de materiais de construção. Já Affemaq é uma rede de produtores de máquinas para a indústria moveleira, enquanto a Ação Magistral é composta por farmácias de manipulação. Atividade

de manipulação de cosméticos e fármacos é realizada dentro das unidades e pode ser considerada como uma pequena indústria que, normalmente, produz sob demanda.

5.3. COLETA DE EVIDÊNCIAS

O contato inicial com as redes de cooperação selecionadas foi feito para explicar os objetivos do trabalho e sua inserção no projeto financiado pelo CNPq. Após esses esclarecimentos, marcou-se uma primeira visita na sede das redes, para uma entrevista com os executivos das redes. Apenas na Affemaq esse procedimento inicial não ocorreu pois a mesma não possui uma estrutura executiva, de maneira que a primeira entrevista foi realizada diretamente com a direção.

Na coleta das evidências foram utilizados documentos, registros em arquivos e entrevistas semi-estruturadas, que depois foram agrupadas e organizadas de forma a facilitar a permitir as análises. Assim, obedeceram-se os três princípios referentes à coleta estabelecidos por Yin (2005): utilizar várias fontes de evidências, criar um banco de dados para os casos e manter o encadeamento das evidências. Entre os documentos consultados citam-se artigos científicos, *folders* e artigos em jornais e revistas já publicados sobre as redes em estudo. Como registro em arquivos utilizou-se documentos internos das redes, tais como, relatórios, comunicados e apresentações utilizadas em assembléias. Já as entrevistas semi-estruturadas tiveram como sujeitos os executivos, os presidentes e outros associados. Esses associados entrevistados necessariamente estavam participando das redes desde o momento inicial de constituição. Essa forma de coleta de dados trouxe certa limitação ao estudo, pois se contou com a memória dos respondentes, o que pode prejudicar a fidedignidade dos dados.

O roteiro de entrevistas (anexo A) foi dividido em quatro blocos de questões: caracterização da rede, desenvolvimento da rede, limites e inovações. O primeiro bloco objetiva levantar informações quanto ao perfil das redes estudadas, para que se possa fazer a descrição das mesmas. O segundo bloco identifica o estágio de desenvolvimento em as redes encontram-se na entrevista e como foi a trajetória para chegar até esse momento. O terceiro questiona sobre os limites internos e externos aos quais as redes possam estar se deparando ou

já se depararam. E finalmente o quarto bloco foi utilizado para identificar as inovações utilizadas pelas redes para superarem os limites. Foram entrevistados o executivo, presidente e um associado na Ação Magistral. Já na Redemac e Rede Construir foram entrevistados o executivo e um associado, enquanto na Affemaq foram entrevistados o presidente e dois associados. O período da coleta de evidências foi de agosto a dezembro de 2006.

5.4. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e transcritas para permitir a análise e sistematização dos dados. A estratégia para análise dos dados utilizada foi baseada em proposições teóricas (YIN, 2005). Com essa estratégia, conduziu-se a análise a partir das questões que surgiram da revisão da literatura e da relação limites-inovação-desenvolvimento.

As evidências foram dispostas em quadros, na qual se colocou os dados cada rede nas em relação as principais categorias. Procurou-se identificar a existência de algum padrão entre elas, além de compará-las com a teoria existente. As categorias utilizadas para análise foram: fatores relacionados com os limites, limites internos e externos, inovações para suplantar os limites e momentos das redes.

6. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Este capítulo apresenta de forma descritiva os resultados da pesquisa realizada em cada uma das redes de cooperação. A descrição dos casos segue a lógica da relação limites-inovação-desenvolvimento, apresentada na revisão conceitual e que aqui, para cada caso, será apresentado como trajetória de crescimento da rede. Antes, porém, elas são caracterizadas para contextualizar a realidade a qual estão inseridas. A análise detalhada dos casos é feita no capítulo seguinte.

6.1. AÇÃO MAGISTRAL – FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO

6.1.1. Descrição da rede

A Ação Magistral é uma rede de cooperação que congrega 48 farmácias de manipulação de pequeno porte localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. De maneira geral, a rede atua na manipulação de fórmulas médicas de diversas especialidades (dermatologia, reumatologia, cardiologia, urologia, infectologia, homeopatia e outras), fórmulas odontológicas, nutricionais e veterinárias, além de manipular produtos fitoterápicos, como florais e outros produtos naturais.

O setor magistral no qual a rede atua é caracterizado por permitir a customização da medicação, ou seja, o desenvolvimento dos produtos de acordo com as características e necessidades do paciente, tornando, geralmente, os preços mais competitivos do que aqueles praticados pelas farmácias convencionais que vendem medicamentos produzidos em larga

escala pela indústria farmacêutica. O processo de geração de valor da Ação Magistral combina atividades de fabricação de produtos sob encomenda, semelhantes a uma pequena indústria, associadas com a de comércio varejista, na medida em que os produtos são ofertados aos consumidores em um ponto de venda fixo.

A rede emprega mais de 900 pessoas, sendo que muitas dessas estão vinculadas diretamente com a área farmacêutica, refletindo num grau elevado de qualificação de uma parcela significativa dos colaboradores.

A diretoria da Ação Magistral é composta pelo presidente, o vice-presidente, o diretor administrativo e um diretor financeiro. Todas essas funções são ocupadas por empresários associados à rede. Além disso, dois outros profissionais contratados compõem o quadro executivo da rede. Essas pessoas trabalham na sede da rede em Porto Alegre em regime integral, realizando tarefas administrativas e operacionais. O papel do executivo e sua assistente tem sido de fundamental importância para colocar em prática as ações que estão em andamento.

Os demais associados da rede realizam atividades nas chamadas forças tarefas, que são montados de acordo com os projetos desenvolvidos. Inicialmente haviam sido formadas cinco comissões ou grupos de trabalho, de acordo com o método proposto pelo programa redes de cooperação da Sedai (marketing, inovação, negociação, satisfação do cliente e expansão). Entretanto, devida a dificuldade de criar o comprometimento de todos, dissolveu-se essas comissões permanentes e muitas dessas atividades estão centralizadas na diretoria e no executivo da Ação Magistral. Projetos como alinhamento de preços, cargos e salários e formas de aumentar a competitividade da rede são tocados com a participação dos associados nas forças tarefas, e uma vez concluídos os projetos, dissolve-se o grupo.

A sistemática de decisão é realizada em assembleias mensais reunindo toda a rede, em evento realizado na PUC/RS a qual é permitida apenas a participação de representantes de cada associado que sejam farmacêuticos. O objetivo dessa restrição é tornar o evento um momento de troca de conhecimentos técnicos entre eles, permitindo que todos possam contribuir e se beneficiar dessa interação. Além disso, normalmente promove-se palestras sobre temas relacionados com o mercado magistral, novas matérias primas e novidades em equipamentos. As reuniões de diretoria costumavam ser de quinzenais, mas com a ampliação da comunicação eletrônica entre eles, essas também passaram a ser mensais. Já os grupos de projetos reúnem-se uma vez por semana na sede da rede, permitindo assim que haja um acompanhamento das atividades por parte do executivo.

6.1.2. Trajetória de crescimento da rede

O processo de constituição da Ação Magistral iniciou em 2002 a partir de uma associação já existente no setor magistral, a Anfarmag (Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais). O foco da entidade é representar os interesses dos farmacêuticos e farmácias do setor magistral perante órgãos públicos reguladores e aumentar a qualidade da atividade de manipulação no Brasil, mas naquele momento começou-se a discutir a montagem de uma comissão de negociação pela associação.

Quando participei de uma reunião da Anfarmag, nós estávamos discutindo a nova tática da Anvisa, no final da reunião foi colocada uma idéia que era a formação de uma comissão de negociação pela Anfarmag e o objetivo era fazer negócios em conjuntos com as farmácias. Eu e outros colegas ficamos nos questionando pois a associação era uma unidade regional de uma nacional então criamos uma comissão para estudar isso e eu fiquei como um dos integrantes junto com uma pessoa que própria Anfarmag indicou. E a cada reunião que passava eu tinha mais certeza que não podia ser pela Anfarmag, tinha que ser uma coisa separada, até que na última reunião nós apresentamos esse plano para a Anfarmag, para criar uma unidade separada que reunisse empresas com objetivos comuns que pudessem negociar de forma conjunta. (PRESIDENTE)

Tem outra associação que é a Anfarmag, que é nacional só que tem outro foco, voltada para a qualidade e qualificação de fornecedores e as próprias farmácias notaram que estava faltando algo mais comercial, algo que revertesse em lucro para a farmácia, um outro foco. Então 20 farmácias se uniram para formar o que seria futuramente a Ação Magistral. (EXECUTIVO)

Assim, a **constituição** da rede ocorreu a partir do objetivo de gerar economias e benefícios a partir de negociações realizadas em conjunto pelas farmácias. A primeira seleção de associados deu-se em função de afinidades pessoais existentes, os 20 empresários que iniciaram já se conheciam, seja por terem sido colegas de faculdade, seja pelo tamanho restrito do mercado magistral que permite que praticamente todos os *players* se conheçam.

Naquele momento, esse grupo buscou auxílio com o Sebrae para ajudar no planejamento e operacionalização da montagem da rede. Além de treinamento, os consultores do Sebrae promoveram atividades para a formalização da rede, a criação do estatuto e a formulação do plano estratégico da Ação Magistral. Essas atividades caracterizaram claramente a etapa de **negociação** dentro do momento de constituição.

Uma vez negociados os objetivos, oportunidades e ações, era necessário criar o **comprometimento** dos associados a essas decisões. O efetivo engajamento dos participantes envolveu tornar a rede algo realmente atrativo naquele momento, ou seja, atingir pelo menos parcialmente os objetivos negociados.

Os dois primeiros anos foram os anos de vencer os traumas, como tudo que é novo. Parece que são os anos críticos para ver se as pessoas que estão juntas se conhecem e se aceitam. Porque é complicado, pois somos uma associação que só tem caciques e ninguém gosta de ser mandado, a gestão nos dois primeiros anos foi uma gestão de envolvimento das pessoas, no sentido de tentar alguns resultados em curto prazo, como se fosse a cola do sistema. (PRESIDENTE)

“Colar o sistema” naquele momento significou atingir os resultados esperados com as negociações conjuntas. Economias significativas foram obtidas a partir do início da cotação via rede. Esse processo desenvolve-se mensalmente através de um sistema via *web* que envia uma notificação de solicitação de orçamento para fornecedores cadastrados de todo o Brasil. Os preços das matérias primas utilizadas pelas farmácias são atualizados no *site*, sendo então disponibilizados para consulta dos associados as melhores propostas e cada farmácia individualmente faz seu pedido de acordo com a necessidade. Além de matérias primas, são negociados também equipamentos utilizados no processo de produção dos fármacos manipulados, tais como o exemplo citado por um dos entrevistados.

Ocasionalmente a gente atende necessidades específicas entre os sócios, alguém me liga e diz: estou precisando de uma balança semi-analítica. Daí passo e-mail para todos: pessoal, quem quer uma balança semi-analítica? Temos 10, daí já é diferente de comprar uma. A gente liga para o fornecedor e consegue 15 a 20% de redução no preço, fazendo em 3 vezes. (EXECUTIVO)

Junto com a central de negócios (inovação de processo), desde o início das atividades da rede a capacitação através de treinamentos também tem sido visada (inovação organizacional). Apesar da qualificação dos proprietários do ponto de vista técnico, ou seja, das atividades relacionadas com a produção de fármacos, desde o início identificou-se os conhecimentos de questões administrativas como uma carência e a rede uma oportunidades de saná-la. Alguns treinamentos são realizados durante as assembleias, aproveitando a presença dos sócios e versam sobre assuntos como marketing, finanças e até mesmo atualizações sobre novas matérias primas e equipamentos. Outros são específicos para outros colaboradores.

A capacitação é uma preocupação, assessoria gerencial, contábil [...] a rede pode proporcionar. Curso de atendimento a clientes, por exemplo, [...] a gente proporciona uma treinamento para farmácia, para o funcionário, para o contador, até palestra para os contadores das farmácias a gente fez sobre o imposto simples gaúcho. (EXECUTIVO)

O grupo inicialmente formado pelas vinte farmácias fundadoras seguiu crescendo, agregando novos associados, totalizando as quarenta e sete atuais (totalizando 48 pontos de

venda). O critério de expansão bastante rígido tenta manter a coesão e homogeneidade dos participantes.

Temos cuidado que seja uma pessoa idônea, que tenha atitudes éticas, para não se queimar no mercado e com os fornecedores. Isso a gente sabe, quem é e quem não é idôneo e ético. (ASSOCIADO)

Para entrar aqui tu tem que atender alguns quesitos. A partir disso a gente criou uma metodologia que faz uma análise técnica da empresa. Se ela atende os requisitos estatutários, os requisitos da secretaria da saúde e da ANVISA. Vê-se o sistema de gestão dela, a vêm auditores externos que a gente contrata. Se eles dão o ok, a gente vê se não tem nenhum problema ético que alguém conheça. Antes era bem diferente, tu tinha que ser indicado por sócio, então ninguém mais queria indicar e daí parou. Não precisa ser mais indicado, agora tem um critério técnico, e a gente sabe que vai crescer de novo. (PRESIDENTE)

Porém, se por um lado esse **crescimento quantitativo** permitiu um aumento no poder de barganha, trouxe também problemas de **participação entre os associados**. Aqueles que efetivamente exercem atividades em prol do grupo sentem-se “usados” pelos que não participam. Essa situação faz com que até se pense em diminuir o tamanho da rede, eliminando alguns membros.

Acho que pode haver inclusive uma reciclagem de pessoas. Uma eliminação de associados ou novos entrantes que agregam coisas boas [...] Eu acho que tem que diminuir o número de sócios, ficarem quem está disposto a abraçar a causa e tocar para frente, e não quem está disposto a complicar. [...] Se tenho um grupo grande, que não é coeso, não participa, atrapalha em um monte de coisa. (ASSOCIADO)

Nós demos uma parada na expansão, pois é extremamente importante que nós nos reorganizássemos em relação ao futuro. Até entraram sócios este ano, mas nós não tivemos uma política de novos sócios [...] É que muita gente dentro da Ação queria fechar a Ação, que ela ficasse desse tamanho indefinidamente e aí nós tivemos que trabalhar essa idéia, para que isso não acontecesse. Isso não é muito simples, tu vai entender por que. Porto Alegre tem 17 farmácias na Ação, eles não querem que entrem mais ninguém. Na verdade ninguém quer, se tu estás num local, tu não gostarias. (PRESIDENTE)

Já a **falta de confiança** entre o grupo vem diminuindo em função da convivência e dos resultados já obtidos. Mas não só esse aumento natural em função da convivência foi suficiente pois haviam suspeitas de atitudes oportunistas em relação à atuação da diretoria e da presidência. Nesse sentido, experiências anteriores dos integrantes da diretoria em outras entidades como a Confederação dos Dirigentes Lojistas e o Sindilojas, ajudou a controlar e conduzir os associados aos objetivos do trabalho em conjunto.

O fator competitivo ele está bem controlado. No começo foi muito complicado. Aquele tipo de coisa se eu estou numa posição eu vou tirar um benefício para mim. Isso foi um grande avanço de um trabalho que a gente fez para acabar com isso. Olha, isso aqui é de todo mundo, não é de dois ou três. Eles pensavam que o presidente levava vantagem em tudo. Bem pelo contrário, eu estou perdendo. Tínhamos brigas fortes nesse sentido, mas sempre chegando a um consenso. Isso foi um trabalho [...] A necessidade de formar um grupo de coalizão, controlando as lideranças negativas, procurando desenvolver elas no trabalho, mostrar para elas os limites, isso ajudou muito. (PRESIDENTE)

Essa confiança gerada contribui para a **troca de informações** entre os associados. Um fenômeno interessante que ocorre na Ação Magistral é a formação de subgrupos informais dentro da rede, no qual ocorre uma troca mais intensa de informações. Como se fosse uma pequena rede dentro da rede, nesses grupos as interações são mais frequentes e possivelmente a confiança é maior. Mesmo assim, segundo os participantes da rede o fluxo de informações ainda não está o esperado, havendo uma sensação de que os associados maiores não passam todas as informações que poderiam.

Telefone e principalmente o e-mail são os instrumentos mais utilizados para a comunicação. As assembleias e as reuniões de diretoria e das comissões também são momentos importantes para a troca de conhecimentos e comunicação.

Olha, para mim um dos pontos mais fortes do associativismo é essa troca de informação. Além do uso da sede para isso, um dos motivos que leva o sócio ir à assembleia é essa troca. A gente já tentou cancelar uma assembleia em fevereiro, nas férias, apesar de não ter nada de relevante o pessoal não quis, a troca de informações é um dos pontos que leva o sócio a participar. (EXECUTIVO)

Um dos pontos ricos da rede é a troca de experiências, esse seria um dos fatores que faz com que as pessoas participem, que se aprenda muito. Às vezes nós temos um problema técnico e a pessoa tem já teve uma saída interessante, não é bem aquilo que eu preciso, mas é muito daquilo, é só questão de dar uma ajustada. (ASSOCIADO)

A partir de 2004 a rede iniciou o projeto de **desenvolvimento de produtos** marca própria. Essa ação foi decorrente das definições do plano estratégico traçado pelos associados na constituição da rede, que viram nos produtos marca própria uma oportunidade de atingir segmentos desprezados pelas grandes indústrias. Afora isso, essa ação foi uma resposta à ameaça resultante da força política dos grandes laboratórios farmacêuticos que tentam, através de lobby político, criar leis que proibam as farmácias de vender produtos manipulados sem os testes laboratoriais ou alegando cópia das fórmulas. Se aprovada lei nesse sentido, a cada fórmula manipulada pelas farmácias deverá haver os testes comprovando sua qualidade e fidelidade à fórmula, ou seja, isso representará o fim da manipulação nos moldes atuais.

O primeiro desenvolvimento de produto em conjunto em rede foram os protetores solares chamados *No Red*. Nas versões FPS 15 e FPS 30 (inovações de produto), esses produtos diferenciam-se da grande maioria dos protetores convencionais, pois aliam tanto proteção física (reflexão dos raios solares) quanto proteção química (absorção da radiação solar), tendo como resultado um sensorial agradável que não deixa a pele oleosa (característica dos protetores que utilizam somente proteção química) nem esbranquiçada (usual em protetores que utilizam a proteção física).

Os filtros que tem fator alto de proteção possuem alta concentração de gordura, e daí normalmente o sensorial desses produtos é graxo. A gente sabia que o nosso diferencial tinha que ser esse, ele tinha que ter uma alta proteção mas não podia ter um sensorial graxo, isso não tinha no mercado. (ASSOCIADO)

Desde o início do desenvolvimento até o lançamento oficial e comercialização do produto nas farmácias da Ação Magistral, foram necessários mais de dois anos. Nesse processo houve a soma de conhecimentos dos associados em prol de obter-se a formulação mais adequada ao produto. Além dos próprios associados, diversos outros agentes participaram do desenvolvimento, tais como o desenvolvedor da fórmula, os laboratórios de teste, o produtor da embalagem, a empresa que industrializa o produto e a agência que criou a marca. Coube à rede coordenar esses diferentes agentes, repassando suas idéias e conhecimentos durante o desenvolvimento do *No Red*.

A complexidade envolvida no desenvolvimento do protetor solar, já que são necessários diversos testes para registro e outras dificuldades técnicas, trouxeram um grande aprendizado e crescimento do ponto de vista de conhecimento para desenvolvimentos de novos produtos no futuro.

A gente queria fazer em menos tempo mas não deu, a gente aprendeu que o tempo é 2 anos para desenvolver. Uma coisa depende da outra. A gente levou mais tempo por inexperiência. (ASSOCIADO)

Só o que eu posso dizer para vocês a gente começou pelo produto mais difícil, tecnicamente e burocraticamente [...] Então é uma série de procedimentos, além do técnico, o burocrático, de registros, de custos altíssimos, impressionantes. Mas claro que isso é um aprendizado e a idéia é que isso seja padrão agora. (PRESIDENTE)

Para mim a experiência do *No Red*, apesar de termos levado tempo porque é um produto complicado, trouxe um aprendizado. Os outros serão muito mais simples. Como toda empresa que começa, tivemos muita inexperiência. (EXECUTIVO)

Os resultados relativos às vendas do *No Red* têm sido animadores e até acima das expectativas, tanto é que o desenvolvimento de novos produtos está na pauta para os próximos anos. Dessa forma, agora a Ação Magistral está implementando projetos no sentido de permitir o crescimento da rede através de um portal eletrônico que possibilitará ampliar a atuação em nível nacional, seja através de farmácias que se incorporam à rede apenas para comprar junto (não como sócias) e até mesmo vender os produtos marca própria via o portal para o Brasil inteiro (criar um novo canal de vendas). Há também novas ações de marketing voltadas principalmente para a comunidade médica (aqueles que indicam seus produtos) e, é claro, pretende-se aumentar a linha de produtos cosméticos marca própria.

6.2. AFFEMAQ – MÁQUINAS E FERRAMENTAS PARA INDÚSTRIA MOVELEIRA

6.2.1. Descrição da rede

A Affemaq – Associação de Fabricantes de Ferramentas e Máquinas para a Indústria Moveleira é uma rede de cooperação que congrega treze indústrias de pequeno porte localizadas na serra gaúcha. Essa região é considerada o pólo nacional da indústria moveleira, tanto do ponto de vista da quantidade de empresas quanto da qualidade dos móveis fabricados. Assim, a rede atua como fornecedora para as principais indústrias locais e nacionais, oferecendo diversos tipos de máquinas e ferramentas utilizadas no processo produtivo.

O setor de fornecimento de máquinas e ferramentas para indústria moveleira no qual a rede atua possui como principais concorrentes os produtos provenientes da Alemanha e Itália, e mais recentemente, produtos vindos da China e Coréia do Sul. A competitividade da rede está muito vinculada à variação da taxa cambial, uma vez que quando a relação real/dólar está baixa, a entrada dos produtos importados aumenta. A estratégia dos associados para o desenvolvimento tecnológico das máquinas e ferramentas é basicamente seguidora das indústrias alemãs e italianas. Os associados da Affemaq participam de feiras internacionais para manterem-se atualizados com as novidades e tentar transferir essas novas tecnologias para seus produtos. Além disso, alguns associados também revendem produtos fabricados por outras marcas, trabalhando como agentes autorizados.

A Affemaq reúne empresas com diferentes especialidades (por exemplo, furação, corte, colagem, prensagem, embalagem, movimentação interna, pintura...) tendo como oferecer uma solução quase completa para a instalação de uma nova indústria. Algumas delas produzem produtos com as mesmas funcionalidades, mas a rede está buscando que cada associado produza uma especialidade. A rede emprega diretamente mais de 260 pessoas, indiretamente gera outros 1.500 postos e o faturamento anual da Affemaq é de aproximadamente 20 milhões de reais.

Na teoria, a rede possui a divisão proposta pelo programa Redes de Cooperação da Sedai, composta por seis grupos de trabalho (negociação, satisfação de clientes, marketing, inovação, expansão e rentabilidade) mais a diretoria da rede. Entretanto, na prática, a rede possui o presidente e o vice-presidente que cuidam dos assuntos administrativos da rede. O restante das decisões e tarefas é feito com a participação de todos os associados, visando manter ativa a participação e engajamento na rede. A rede sente falta de uma pessoa dedicada exclusivamente às suas atividades, uma vez que todos os associados são pequenas empresas, e como tal, acabam carecendo de uma melhor estrutura organizacional, forçando-os a exercer diversos papéis na própria operação, tais como, vendas, compras, supervisão de produção e outras.

As reuniões da rede ocorrem na sede do SIMMME (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Materiais Elétricos) e são realizadas com uma periodicidade quinzenal. Como a rede possui apenas treze associados e esses têm a possibilidade de participar de todas as atividades (os grupos de trabalho não estão em atividade), não há distinção entre reuniões de diretoria, reuniões de grupos de trabalho ou assembleias e todas as discussões e tomadas de decisão são feitas nesses encontros.

6.2.2. Trajetória de crescimento da rede

A **constituição** da Affemaq deu-se a partir de 2003, quando, através do Projeto Empreender do Sebrae, os empresários do setor de máquinas e ferramentas de Bento Gonçalves começaram a ser sensibilizados em relação às oportunidades de ganho de competitividade existentes através da cooperação. Após esse período de sensibilização, os empresários iniciaram a atividade de formulação do plano estratégico da rede de cooperação que, oficialmente, fora lançada somente em junho de 2004, já sob a orientação do Programa Redes de Cooperação da Sedai/RS.

O plano estratégico definiu como o negócio da Affemaq a inovação, como princípios a união, a transparência e a imagem e como visão ser referência em tecnologia. Naquele momento estabeleceu ainda que os objetivos para a sua atuação seriam capacitar e qualificar

seus recursos humanos, desenvolver a promoção comercial, a gestão e a absorção de novas tecnologias para a melhoria dos processos e produtos.

Nós começamos uma coisa importante já com o planejamento estratégico, foi a primeira preocupação nossa. Buscamos primeiro fazer um bom planejamento estratégico, um excelente planejamento estratégico, aí direcionou o nosso negócio, isso foi a primeira coisa que trabalhamos forte, até porque se tu tem uma coisa um pouco mais definida cria menos dúvida no grupo. (PRESIDENTE)

Essa preocupação inicial de ter alinhado com todos os associados, a estratégia da Affemaq, definindo claramente o que se pretende fazer em conjunto está fortemente vinculada a dificuldades culturais existente no setor. Historicamente, a relação entre as empresas do setor estava baseada na competição entre eles, porém com o aumento da competição de outros países, a idéia da cooperação ganhou força.

Se eu pensasse a Affemaq há 5 anos, 10 anos atrás era inviável, não tinha chance nenhuma de acontecer. Então a cultura vai mudando, as pessoas vão mudando, e felizmente nós estamos num grupo que começou a pensar um pouco diferente os negócios. (PRESIDENTE)

Sempre tivemos que somos concorrentes, então não é muito fácil essa questão de tu se unir, sentar concorrentes numa mesma sala e definir estratégias para associação aonde caiba o interesse particular de cada empresa. (ASSOCIADO)

É interessante observar que não se tinha como objetivo inicialmente a compra em conjunto, fato pouco comum nas redes de cooperação de pequenas empresas, que carecem de poder de negociação com os fornecedores. Porém nesse momento, já se trabalha para viabilizar a compra de insumos em conjunto, ampliando os objetivos iniciais.

Nós queremos transformar 13 empresas pequenas em médias, para ter poder de barganha nas compras. Nosso próximo passo é comprar em conjunto. Mas daí a gente achou que tem uma diversificação muito grande entre os participantes. Nós estamos qualificando o grupo para viabilizar isso. Um esquema forte para a gente fazer compras, que é o objetivo número 1 dessas redes de cooperação. Poder barganhar, e conosco não é diferente, só que aliado a isso nós queremos também buscar tecnologia, além de gastar menos, nós queremos buscar tecnologias fora para fortalecer o grupo. (ASSOCIADO)

Inicialmente, na constituição da rede, havia 14 empresas participantes, todas da região de Bento Gonçalves. Após a etapa de **negociação** (estabelecimento dos objetivos iniciais e formulação do plano estratégico), o **comprometimento** à rede (fidelização e participação na rede) acabou resultando na exclusão de um associado. A falta de cooperação desse com as atividades realizadas em conjunto, resultou em sua auto-exclusão, fato que foi visto como positivo pelos outros participantes, algo como uma “seleção natural” no qual ficam somente aqueles que têm o espírito da Affemaq.

Uma empresa já saiu, mas acho que isso é automático, quando tu não está focado, não está alinhado com os outros, não está dentro, acaba não ficando. Para a associação é melhor que aconteça isso, isso fortalece, vai nos fortalecer, está todo

mundo aqui trabalhando e tem um atrapalhando, vai nos tirar do foco, vai desagregar. (ASSOCIADO)

Só citando um exemplo, transporte para uma feira, tem que ser coletivo, o camarada vai e faz sozinho. Então ele começa a destoar, tem uma idéia e ele está contra ou não participa. Está desfocado, nem é por querer, e é uma pena porque o produto dele era só ele que fazia. (PRESIDENTE)

O fortalecimento da relação de **confiança** entre os participantes está na base de todas as ações da rede. As atividades em conjunto estão sendo executadas focadas na criação de vantagens em curto prazo, gerando resultados imediatos que permitam o aumento da confiança. Nesse sentido, assim como definido como objetivos iniciais, as ações iniciais buscaram a qualificação das empresas associados e a busca de economias de escala através da promoção comercial conjunta.

A **capacitação** inicialmente visou à preparação da mão-de-obra operacional das fábricas. Através de parcerias com o Senai e Sebrae, os funcionários foram capacitados para melhor executar suas tarefas e habilitados em novas técnicas de produção. A segunda etapa de capacitação está sendo desenvolvida para ampliar as competências gerenciais e técnicas dos empresários da rede.

Outro objetivo também já atingido é a **promoção comercial** conjunta, traduzida principalmente na participação conjunta em feiras especializadas do setor. Essas feiras, realizadas em todo o Brasil, representam um custo elevado para as empresas individualmente, pois implicam no deslocamento de máquinas para demonstração aos potenciais clientes.

Nós pensamos em ações que tenham resultados mais imediatos, então vamos fazer essas. Vamos para duas ou três feiras por ano, quando não é mais, e isso é um custo violento para nossos negócios. A máquina no catálogo ninguém compra, querem ver funcionando. Esse ano já foram duas feiras. (ASSOCIADO)

Nós calculamos que 40% dos custos baixam com a rede para participação na feira. Então ali é o resultado maior que está dando para nós, mas dá um trabalho enorme, tem que definir com antecedência a área, montadora, a luz, a água, o telefone. Aí temos que nos envolver, um cuida dessa, tu faz aquela... Isso é que tem dado mais resultado para nós. Essa é a ação mais representativa. (PRESIDENTE)

Além disso, ações de promoção que visam o fortalecimento e divulgação do nome da Affemaq começaram a ser realizadas mais recentemente. A publicação de anúncio em uma revista especializada do setor marcou o início desse trabalho, que devido aos altos custos envolvidos, não seria realizado por nenhuma empresa individualmente.

Porém o atendimento desses objetivos não foi suficiente para promover uma ampla **troca de informações** e conhecimentos na rede. Ela vem ocorrendo de forma restrita desde a constituição até hoje devida o fator confiança ainda não ter sido consolidado. Sinal disso é que o principal ganho existente de agregação de conhecimento continua vindo de fora da rede,

ou seja, das melhores práticas existentes e disponíveis no mercado incorporadas através de treinamentos e capacitações. Outro tipo de informação compartilhada são questões mercadológicas, principalmente informações de oportunidades de negócios, visando vender uma solução mais completa aos clientes da rede.

Mais vem informação de fora da rede (instrutor) do que entre a rede. A gente busca o ponto de referência e joga para dentro da rede. Até porque a gente tem que tratar isso com muito cuidado porque as empresas têm seus referencias competitivos. Mas o que tem acontecido é que a gente ajuda um ao outro. Por exemplo, se estou com um cliente aqui, nós temos uma parceria, ele visita minha fábrica e visita outras da rede. (ASSOCIADO)

Não é tão aberta (a troca de informações). A gente tem que cuidar. Abrir estratégias, por exemplo, a gente não vai chegar até isso. Aquilo que é comum a todos e não fere a gente abre, mas outras coisas não. (ASSOCIADO)

A **forma de interação** entre eles dá-se principalmente através das reuniões realizadas quinzenalmente. A realização do curso de capacitação dos gestores também permite um número maior de interações entre eles. Afora isso, há também contatos via e-mail e telefone.

O **momento atual** da rede ainda não é visto como adequado para a busca de novos associados e o crescimento quantitativo. Por opção, acredita-se que primeiro é preciso consolidar uma cultura da rede entre os atuais participantes e ampliar a confiança entre eles. Uma vez que os atuais consigam realmente formatar a associação nos moldes desejados, buscar-se-á novos associados.

Nós achamos que o tempo não é certo ainda. Nós temos três ou quatro empresas que já estão definidas, só dependem de nós. Resolvemos deixar acabar o ano, para ficar mais claro, haver mais confiança entre nós, menos dúvidas e por aí vai. Mas vamos aumentar sim, um pessoal de Caxias do Sul quer entrar. (PRESIDENTE)

O grupo tem que amadurecer para a associação, quando nós tivermos segurança que os treze estão engajados, daí nós vamos receber os outros. Fica mais fácil encaminhar, tem-se uma cultura, senão vira uma zoeira. Nós já estamos meio enrolados, daí entra uma gente que tem um pensamento diferente. (ASSOCIADO)

Nesses mais de dois anos de existência, muito tem sido falado em relação à incorporação de novas tecnologias e desenvolvimentos conjuntos, mas ainda não há nada de concreto realizado. Há consciência em relação a **necessidade de mudanças** nos produtos, resultado da concorrência de outros países, porém efetivamente esses desenvolvimentos ainda têm sido desenvolvidos individualmente. A grande preocupação de conduzir as atividades da rede de forma lenta, para permitir que haja a mudança cultural dos participantes em relação a aprender a trabalhar em rede, fez com que pouco tenha sido realizado de fato.

Apesar disso, nesse ano a Affemaq tentou realizar um grande movimento, que mudaria radicalmente a estrutura atual. Motivados pela possibilidade de reduções de custo através de um condomínio de fábricas, iniciou-se o projeto de mudança das instalações individuais para

uma nova que congregasse todas as fábricas em um único local. A idéia era poder compartilhar estruturas que hoje são replicadas, tais como, secretarias, portarias, seguranças, refeitórios e outras num parque fabril único. O fato que fez com que o projeto fosse colocado em *stand by* foi a dificuldade de encontrar uma cidade na qual a prefeitura local fornecesse os incentivos desejados pela rede para a mudança.

6.3. REDE CONSTRUIR/RS – REDE DE MATERIAS DE CONSTRUÇÃO

6.3.1. Descrição da rede

A Rede Construir/RS é formada por pequenas empresas do ramo de varejo de materiais de construção. No estado são 45 lojas que compõem a rede, que é filiada à Rede Construir Nacional que, por sua vez, totaliza mais de 200 lojas em nível nacional, possuindo sedes também em São Paulo, Pernambuco, Espírito Santo, Paraná e Rio de Janeiro. Cada estrutura estadual tem autonomia para formular suas estratégias e realizar suas ações, tendo compromisso com a rede nacional em questões de imagem e em algumas negociações com fornecedores chave que são feitas nacionalmente. Mesmo com essas restrições relativas à imagem, é permitida a realização de adaptações às preferências locais dos consumidores, o que de fato ocorre com a Rede Construir / RS.

Os principais produtos negociados nas lojas são materiais básicos de construção, materiais para elétrica e hidráulica, acabamentos, esquadrias, tintas, ferragens e ferramentas. O setor varejista de materiais de construção é caracterizado pela atuação local, ou seja, a área de abrangência das lojas normalmente é limitada pela distância geográfica, variando essa distância em função do tamanho da cidade na qual a loja está inserida. O papel da loja de materiais de construção dentro da cadeia é fornecer o nível de serviço adequado (pequenas quantidades, *mix* variado, crédito, entrega rápida e boa localização) às pequenas empresas do ramo, tais como pequenas construtoras e empreiteiras, e especialmente clientes pessoa física.

A estrutura da rede segue parcialmente a metodologia proposta pelo programa Redes de Cooperação, com presidência, vice-presidência e diretoria eleita, com mandatos de dois anos e quatro grupos de trabalho, todos formados pelos associados. Há também outras quatro pessoas contratadas trabalhando na rede: uma administradora executiva, uma gestora financeira, um gestor de marketing e um executivo de negócios. Essa estrutura profissional executa grande parte das tarefas operacionais e faz a ligação entre a Rede Construir/RS com o restante das unidades no Brasil.

O grupo de trabalho encarregado das tarefas de marketing cuida de ações relacionadas com a promoção da rede, tais como anúncios em televisão, rádio, jornais e o tablóide de ofertas. Também controla a fabricação e distribuição de bonés, camisetas e sacolas que levam a marca Rede Construir. O grupo de trabalho expansão avalia a possibilidade de incorporação de novos associados, enquanto o de gestão faz a coordenação das atividades de capacitação e treinamento aos colaboradores e empresários. Já o grupo de negociação realiza o contato com aqueles fornecedores que não são feitos em nível nacional, acertando contratos e tentando transformá-los em parceiros da rede. A operação desse grupo está desdobrada em diversos outros subgrupos, específicos de cada uma das linhas de produtos negociadas, como por exemplo, materiais elétricos, acabamentos, materiais hidráulicos, etc. Tudo isso visando dar alguma tarefa fixa para todos os associados, garantindo a participação de todos.

Devida a distância geográfica existente entre a parte noroeste do estado com a sede da rede, localizada em Porto Alegre, foi criada a regional Santa Rosa, fato que permite que as reuniões sejam realizadas tanto na capital do estado quanto em Santa Rosa, facilitando o acesso dos associados, uma vez que diminui os deslocamentos. Os grupos de trabalho reúnem-se semanalmente nas duas regionais, havendo o encontro de todos os associados somente nas assembléias, que são realizadas trimestralmente. Para manter o alinhamento das atividades das duas regionais, o executivo de negócios participa de todas as reuniões, havendo também uma ata que formaliza todas as decisões e atividades realizadas.

6.3.2. Trajetória de crescimento da rede

O início das atividades de parte do grupo que forma hoje a Rede Construir / RS deu-se no ano 1999, a partir de um processo de convencimento realizado por uma outra rede já

existente na época, chamada de Constru&Cia. Essa rede proveniente do norte do estado do Paraná trouxe a idéia das redes de cooperação a alguns empresários gaúchos, e estes estimulados pelos ganhos potenciais existentes na atuação em conjunto, formaram a Aresul (Associação das Revendas Independentes de Materiais para Construção do Sul) que se associou à Constru&Cia.

Um ano depois, insatisfeitos com os resultados da união com a Constru&Cia, que pouco trazia aos associados do ponto de vista de troca de informações, alguns empresários vincularam a Aresul a Rede Construir, que até então era somente em São Paulo, criando a Rede Construir/RS.

Inicialmente quando surgiu, nós formamos a Aresul aqui no estado e nos vinculamos a Constru&Cia, que é lá do norte do Paraná. Depois de 1 ano e pouco nós observamos que o que eles estavam oferecendo não era o que a gente queria. Na verdade eles queriam receber a mensalidade e na hora de troca de informação eles não tinham nada a oferecer. Nesse meio tempo teve uma convenção lá em São Paulo onde estiveram várias redes presentes e dentre elas a Rede Construir de São Paulo. Aí nós negociamos com eles para montar uma rede a nível nacional. (ASSOCIADO)

Desde a **constituição**, a Rede Construir/RS tem como objetivo a troca de experiências entre os associados, assim como a melhoria nas negociações com fornecedores, a qualificação da gestão das empresas e o aprimoramento da comunicação interna e externa das lojas.

O objetivo de formação da Rede Construir/RS foi agrupar os associados para conseguir em grupo obter algumas vantagens nas negociações, preços melhorados, assim como fazer mídia em conjunto, fazer palestras. Uma série de outras coisas que em conjunto existe um diferencial muito grande de preço e que individualmente seria muito difícil. Até a reciclagem dos funcionários, novos métodos, novos procedimentos e outras coisas. (EXECUTIVO)

Apesar de todos esses objetivos iniciais, a rede focou as primeiras atividades no fortalecimento das relações com os fornecedores, criando parcerias que permitissem aos associados quantificar rapidamente o ganho através da cooperação. Naquele momento, conseguir **comprometimento com a rede** era importante, pois alguns fornecedores viam nas redes uma ameaça no sentido de diminuir seu poder negociação com a mesma, sendo forçados a aumentar seus descontos nas vendas, e acabavam oferecendo negociações diretas aos associados, tentando enfraquecer a rede. Aqueles fornecedores que não foram definidos como parceiros ofertavam outras marcas aos associados, tentando assim convencer a compra “por fora” também.

Um fator que facilitou a implantação da **central de negociação** foi a *expertise* já existente através de outras unidades da Rede Construir no Brasil. Muitos fornecedores já conheciam a rede e em alguns casos as negociações foram estendidas para o Rio Grande do Sul. O sistema de parcerias tem como objetivo criar uma relação de mútua dependência entre

a rede e os fornecedores. Através de uma negociação especial de preços, a rede oferece todas as suas lojas como potenciais compradoras dos produtos. Como incentivo para que as lojas associadas comprem dos parceiros, além do preço diferenciado, há um percentual do volume comprado que volta à rede para que essa faça ações de propaganda e comunicação. Outro mecanismo criado para estimular os associados a comprarem dos parceiros é a existência da chamada diferença de verba, uma taxa mensal cobrada àqueles que compram de outros fornecedores, visando suprir os recursos que deixam de ser repassados pelos parceiros para ações de comunicação. Assim, cria-se uma relação em que o fornecedor ganha nos volumes negociados com a Rede Construir e essa ganha nos preços diferenciados e nos repasses para propaganda e divulgação.

A gente incentiva a fidelizar esses fornecedores e em troca esses fornecedores nos pagam uma verba. A gente não os obriga a comprar, mas se eles não comprar eles terão que pagar mais uma taxa no final do mês. Tem uma verba de representação mensal que é de R\$ 800, então a gente calcula em média uns 40 mil de compras com fornecedores parceiros e eles nos pagam uma taxa de 2 a 3% sob o valor da compra do associado. Quanto mais ele comprar desse fornecedor parceiro, menos ele vai precisar pagar da verba. (EXECUTIVO)

A tabela negociada é fechada, tem desconto prazo de pagamento, o lojista liga para o fornecedor e diz que é associado da rede construir então ele já sabe qual tabela ele tem que passar para ele. E além dessa tabela diferenciada eles nos pagam uma taxa, tipo uma verba de publicidade que a gente chama de verba de sustentação. (EXECUTIVO)

A entrada dos recursos provenientes dos fornecedores permitiu que começassem a ser trabalhadas as questões de **imagem dos associados**. Bonés, sacolas, brindes e outros materiais promocionais começaram a ser produzidos levando a marca da rede e do associado individualmente. Ações de comunicação em mídias como televisão, outdoors e encarte de ofertas também foram viabilizadas com o apoio dos fornecedores. Entretanto, inicialmente sua efetividade fora limitada, pois somente agora começa haver um movimento de padronização da fachada externa das lojas. Até então, a rede era pouco conhecida pelos consumidores já que as lojas mantinham sua identidade individual.

Aos poucos, alguns associados foram migrando para o novo *layout* externo e interno nos padrões da Rede Construir. Há um manual de identidade visual nacional que deve ser seguido por todas as regionais e quando o associado decide adaptar sua loja ao padrão estipulado, uma parceria firmada com o Sebrae disponibiliza um arquiteto para planejar e executar a reforma.

A **ampliação do número de associados** seguiu um critério que evitasse a concorrência entre as lojas. É permitida a existência de uma loja a cada 25 mil habitantes com distância mínima de 1,5 km entre elas. Além desse critério geográfico, há o critério técnico

que estipula que as novas entrantes tenham pelo menos dois anos de atuação no mercado, 150 m2 de área de loja, faturamento mensal na faixa de R\$ 80 mil, trabalhe com um *mix* mínimo definido e possuam pelo menos um terminal com internet. O objetivo desses cuidados é garantir a ampla troca de informações e idéias, sem haver receio que elas possam ser utilizadas em outras lojas e acabem prejudicando os negócios daquele que a repassa.

Como somos lojistas situados uns distantes dos outros, não temos receio de abrir a guarda para o outro. Agora para o vizinho tu não vai abrir o jogo. Ele que se vire, se dane, nós vamos trabalhar nós. A troca entre nós acontece mesmo. Muita coisa que um já passou, os outros podem atalhar o caminho e não passar. (ASSOCIADO)

As indicações de novos associados partem dos fornecedores e do executivo de negócios da rede, que possui amplo conhecimento do mercado e de potenciais novos integrantes. Mesmo com o critério estabelecido de captação de associados, ao longo do seu desenvolvimento, a Rede Construir/RS perdeu algumas lojas, que por falta de comprometimento às decisões tomadas, pouca participação nas reuniões e, em última análise, falta de alinhamento com a vontade de crescer existente na rede, automaticamente se desligaram do grupo.

Tivemos diversos casos de lojistas que saíram fora. Ninguém vai lá para trabalhar anos e anos só para os outros tirarem proveito. Ninguém agüenta, ou o cara pega parêlho ou se manda. O próprio lojista quando está nessa situação se sente mal lá dentro. Ele pede para sair. Se ele não se excluir a rede exclui ele. (ASSOCIADO)

A gente já teve alguns que saíram por não se adequarem as nossas exigências, não compraram dos fornecedores parceiros, não participaram das assembléias. Começaram achar muito caro participar, geralmente são lojas menores. Mas isso a gente entende como normal, pois muitas vezes algumas lojas entram em grupo. (DIRETOR)

Hoje o grupo é **bastante fiel** às decisões da rede e há planos para continuar a expansão nos próximos anos. Antes, porém, os esforços estão sendo direcionados à **capacitação dos associados**, já que esses possuem diferentes níveis de conhecimento e qualificação.

Temos metas de fechar o ano com pelo menos 60 associados aqui no estado, mas não vamos conseguir. Nós partimos para a Universidade Rede Construir e a parte da expansão a gente segurou um pouquinho. Mas para o ano que vem estaremos preparados para atacar o mercado e trazer 20 ou 30 lojistas para dentro. (EXECUTIVO)

A criação da Universidade Rede Construir/RS deu-se em 2006 e é a primeira universidade corporativa em redes de cooperação no Brasil. Seu objetivo é oferecer aos empresários e colaboradores cursos que sejam focados na realidade do varejo de materiais de construção. Apesar de já haver parcerias anteriores com o Sebrae em relação a cursos, buscou-se a ESADE (Escola Superior de Administração, Direito e Economia), escola de negócios localizada em Porto Alegre para desenvolver o curso. Para os empresários estão previstas 140 horas de aula em que serão abordados desde temas básicos de gestão até

assuntos mais avançados de finanças e estratégia. Essa preocupação visa nivelar o grupo, já que há grande heterogeneidade na formação formal dos participantes, havendo desde pós-graduados até não graduados.

Além desse contato direto entre os associados, outras formas de **comunicação** entre eles são através do e-mail e pela área restrita do site, porém há restrição por parte de alguns em utilizá-las. As reuniões das regionais, dos grupos de trabalho e as assembléias são outros momentos de interação na rede.

Todos têm acesso à *internet*, alguns abrem, outros não abrem, uns dizem que não recebem informações via e-mail. Nessa situação a gente tem uns três ou quatro que não tem interesse nenhum em ter acesso a internet. O nosso site tem e-mail próprio, mas é uma dificuldade de fazê-los aderirem a esse e-mail. Eles são obrigados a responder as pesquisas, então eles vão ter que começar a aprender abrir o site, não é difícil também. (EXECUTIVOS)

Após a capacitação dos gestores, os planos para o futuro incluem a mudança do local da sede, a montagem de um centro de distribuição (CD) conjunto e o desenvolvimento da linha de produtos própria. A nova sede visa atender a necessidade de espaço criada a partir da expansão da rede para realização de suas atividades, tais como, as reuniões e assembléias, já que o local atual não as comporta mais. A idéia de possuir um CD próprio da Rede Construir/RS vislumbra como oportunidade reduzir ainda mais os custos de administração dos produtos para revenda. Devida à expansão que a maioria das lojas teve nos últimos anos, hoje há grandes restrições de espaço para estocagem de produtos, inviabilizando a aquisição de grandes lotes dos fornecedores em negócios de oportunidade. Mais do que isso, um CD permitirá reduzir os níveis de estoques individuais, compartilhando os custos de estocagem em um único lugar. **Questões legais** tributárias fizeram com que esse projeto ainda não fosse realizado, mas a previsão é que ele seja realizado com a entrada em vigor em julho de 2007 de uma lei que evita a bi-tributação dos produtos no processo de compra do fornecedor – estocagem no CD – transporte até o lojista.

Após a montagem do CD será possível a criação da linha de produtos marca própria da rede. A preocupação em relação à imagem é a principal dificuldade encontrada até agora para não colocar o projeto em prática.

Nós ainda não temos produtos marca própria, mas estamos pensando colocar, e acho que é uma boa, fortifica a rede se o produto tiver boa qualidade. Ajuda na rede. Já estamos pensando, e a partir do momento que a gente colocar em funcionamento o centro de distribuição muitos produtos já vão sair com a marca da rede. (ASSOCIADO)

O que nos preocupa quanto a ter produtos é ser um produto bom, que não de problema, precisa ser um produto confiável. Porque depois, se der algum problema, tu tens teu nome ali colocado em risco. (EXECUTIVO)

Como a criação da linha própria demandará esforços característicos do desenvolvimento de produtos, tais como determinar especificações técnicas, criação da marca e embalagens, selecionar fornecedores e garantir a qualidade dos produtos fornecidos, a Rede Construir/RS optou por primeiro qualificar o pessoal, depois focar os esforços na montagem do CD, para então estar preparada para o desenvolvimento da linha de produtos própria.

6.4. REDEMAC – REDE DE MATERIAS DE CONSTRUÇÃO

6.4.1. Descrição da rede

Assim como a Rede Construir, a Redemac também é constituída por pequenas revendas de materiais de construção. No total são 49 associados que contabilizam 77 pontos de venda em todo o estado do Rio Grande do Sul. Trabalham na rede mais de duas mil pessoas e o faturamento anual fica em torno de R\$ 140 milhões. O *mix* de produtos das lojas é bastante amplo, podendo chegar até mais de dez mil, sendo formado por esquadrias, acabamentos, ferragens, tintas, telhas, materiais básicos, elétricos, hidráulicos, pisos e outras utilidades domésticas.

A Redemac adota por completo as recomendações da Sedai quanto a estruturação das redes de cooperação. Além de presidente e vice, há outros dois secretários e dois tesoureiros, todos com mandatos de dois anos, visando a renovação sistemática. Há também seis grupos de trabalho que contam com a participação de associados para desempenhar o trabalho. O grupo expansão trata do aumento do número de lojas e conta com cinco empresários trabalhando, o grupo de marketing que trabalha as questões relativas a marca da rede e coordena as ações de mídia realizadas em conjunto. Nesse grupo participam sete empresários. Já o grupo de trabalho de satisfação dos clientes, formado por oito pessoas, busca alternativas de melhorias no atendimento e nos produtos oferecidos na rede. Outras doze pessoas formam o grupo mix de produtos, por sua vez, negocia todos os produtos revendidos nas lojas, enquanto o grupo aumento da rentabilidade trata de negociações de todos os produtos e

serviços utilizados pelos associados, mas que não são relacionados com a revenda, tais como, financiamentos, seguros, telefones, etc. Finalmente, o último grupo formado na rede é o de inovação, que tem como objetivo desenvolver novidades de processos e produtos na Redemac.

Também trabalham na Redemac outras oito pessoas contratadas para auxiliar os associados nas atividades diárias. O principal executivo da rede é o grande facilitador de todas as ações, auxiliando a diretoria e os grupos de trabalho em todo tipo de questões, desde o planejamento até a execução das atividades. O restante do pessoal apóia os grupos de trabalho (três) mais um financeiro, um contínuo, uma secretária geral e uma secretária do executivo.

A sede da rede fica em Porto Alegre e ocorrem duas reuniões mensais com os associados. Uma delas é de caráter informativo, em que a diretoria e os coordenadores de cada grupo de trabalho discutem as atividades em andamento, porém sem caráter decisório. A assembleia, na qual são tomadas as decisões, reúne todos os associados. Além disso, semanalmente os grupos de trabalho encontram-se para verificar o andamento das ações e trabalhar conjuntamente.

6.4.2. Trajetória de crescimento da rede

No ano 2000, a partir da iniciativa de um fornecedor que organizou um evento esportivo, onze empresários da região metropolitana de Porto Alegre vislumbraram a oportunidade de realizarem compras de alguns produtos em conjunto. Nas semanas seguintes, começaram as reuniões para determinar as possibilidades e como seria operacionalizada essa central de compras.

A complexidade de operacionalizar foi crescendo à medida que o número de itens adquiridos em conjunto aumentava, de forma que foi necessário buscar uma pessoa, que não fosse empresário de nenhuma das lojas, para organizar as atividades. Nesse mesmo período, o governo do estado do RS, através da Sedai, iniciava suas ações para promover a formação das redes de cooperação. Assim, com o auxílio da Sedai, houve a constituição formal da

Redemac, que começou a contar com o apoio de consultores da PUC/RS e da própria Secretaria.

Os objetivos iniciais da Redemac estavam fortemente relacionados com as economias resultantes das **compras em conjunto** e na possibilidade de capacitar os empresários e funcionários também de forma mais econômica, uma vez que os custos da realização dos cursos eram repartidos entre os associados ou mesmo pagos pelo governo. Foram feitos **diversos cursos**, como de computação, de gestão, de finanças e outros.

Os ganhos provenientes das compras em conjunto possibilitaram a criação de comprometimento para com a rede, mas mesmo assim, haviam problemas relacionados à fidelidade das decisões tomadas com alguns associados, principalmente em relação a comprar dos fornecedores da rede. Como havia naquele momento baixa **fidelidade e comprometimento**, outros fornecedores assediavam os lojistas com propostas tentadoras caso esses comprassem diretamente sem a participação da rede.

Manter a coesão sempre foi uma preocupação da rede, principalmente após a saída de um dos idealizadores por desentendimentos relacionados à concorrência. Uma proximidade geográfica muito alta trouxe problemas entre dois associados, culminando na saída de um deles. Após isso, o critério de expansão estabeleceu como premissas a existência de uma distancia mínima entre lojas de dois a cinco quilômetros, dependendo do número de habitantes das cidades e outros critérios qualitativos. Houve também outros dois por diferentes motivos.

Um foi por indicação emocional, o associado não conseguia cumprir os compromissos financeiros da rede, pagamentos de mensalidades e dos principais fornecedores. Outro insistia em não cumprir as regras da rede, tudo ele era diferente, até estragando os outros associados. Esse tivemos que partir para o código de ética e ele foi expulso por assembléia. (EXECUTIVO)

No início havia certa **desconfiança entre os associados**, mais ainda com a incorporação de novos lojistas, ampliando os onze iniciais. Aliás, o aumento do número de associado partiu da Sedai, que, em troca do apoio, exigiu que a Redemac se abrisse para o mercado, não podendo ficar somente onze empresários. Com a estruturação do grupo de expansão a rede começou a fazer convites para outros lojistas, sempre respeitando os critérios anteriormente definidos, evitando a concorrência entre os associados.

A gente avalia o tamanho da loja, o perfil, o *mix* de produtos, a idoneidade do empresário. Levanta isso com fornecedores, com o Serasa, faz visita “oculta” às lojas, fazemos uma compra na loja, vemos como é o sistema dela, e até batemos um papo com a comunidade. Vamos perguntando sobre a loja. (EXECUTIVO)

Com o início do apoio da Sedai começou-se a formar os grupos de trabalho nas diferentes áreas. O grupo dedicado às negociações, chamado de *mix* de produtos, estabeleceu 632 itens ou linhas de produtos comuns em todas as lojas da Redemac. As rodadas de negociação, que ocorrem a cada seis meses, podem trocar os fornecedores parceiros. Entretanto segundo os entrevistados, quando um fornecedor entra na rede ele dificilmente sai, já que a negociação normalmente é interessante para os dois lados. As **parcerias** normalmente incluem verbas de propaganda para serem utilizadas para fortalecimento da marca Redemac.

Essas verbas permitiram que a rede começasse a trabalhar sua marca. No início houve uma resistência muito forte para trocar o nome das lojas e aderirem à marca Redemac. Assim optou-se para uma migração gradual da marca, o nome original das lojas foi ganhando cada vez menos destaque na fachada, até ficar a rede como o principal e o nome original e posição secundária. Hoje todos os associados seguem o padrão de identidade visual da rede e são vinculadas propagandas em rádio, televisão e jornais, além de haver o encarte de ofertas distribuído nas lojas.

Seguindo a linha de fortalecer a marca da rede, o grupo de *mix* de produtos propôs o lançamento de **produtos marca própria** Redemac. O primeiro foi um armário para banheiro, desenvolvido em parceria com um fornecedor. Basicamente, a participação da rede no desenvolvimento está na definição do produto, a seleção dos fornecedores e o controle da qualidade, uma vez que qualquer problema com os produtos marca própria, a imagem da rede pode ser comprometida. Além disso, a participação da Redemac no desenvolvimento do produto não é ampliada pois essa não possui conhecimentos específicos e técnicos em relação a produtos, o conhecimento da rede é fortemente relacionado ao processo de comprar-estocar-vender-entregar.

Além do armário de banheiro também foi desenvolvida em parceria com a Tramontina, a mangueira Redemac. Exclusividade do produto (ter um produto que os concorrentes não têm), além de uma margem melhor que os outros similares, são outras vantagens em ampliar a linha marca própria. Porém antes de ampliá-la, determinou-se como prioridade melhorar o sistema de gestão da rede.

Tivemos ofertas de vários fornecedores para fazer produtos marca própria da Redemac. A idéia agora esse ano é incrementar o número de produtos. A gente ainda não aprofundou isso pelo andar da rede, ela precisa organizar muitas coisas internamente, ela foi evoluindo e dos onze hoje está com setenta e sete lojas e a complexidade aumenta. (EXECUTIVO)

Para se chegar a um estágio destes, de 50, 200 produtos. Tem que ter um controle muito forte. E, para alguns produtos, um nível de certeza maior dos fornecedores. A gente não tem uma metodologia de negociação para a marca própria. Temos um contratinho padrão, mas para produtos com maior nível de exigibilidade, vamos ter que nos aprofundar mais nas exigências e nos controles. (ASSOCIADO)

A partir do modelo de gestão proposto pelo Programa Gaúcho de Produtividade Qualidade, a rede estruturou o chamado Qualificar Redemac. O programa busca **profissionalizar a gestão** dos associados e os processos internos da rede também.

A Redemac iniciou também o Qualificar, qualidade total dentro das lojas, no atrasado iniciou com os voluntários, não era obrigado a fazer. No ano passado continuaram a fazer esses que gostaram mais alguns convidados. E agora, em 2007, todos vão ser obrigados a participar. [...] O Qualificar é um livro desse tamanho para ser trabalhado nas lojas. Olha, quanta coisa a gente mudou, muita coisa que a gente não enxergava. [...] Como a gente estava atrasado pela falta de conhecimento! (ASSOCIADO)

Os primeiros seis meses é a fase romântica de rede; tudo é bonito, abraços. Mas depois que evolui, tu tens que profissionalizar, realmente cumprir, se organizar. É o que a gente está vivendo agora. (EXECUTIVO)

Não dá para crescer, tem que primeiro consolidar o que temos, pois tem muita coisa para evoluir. Tem muita coisa para avançar, aperfeiçoar, ajustar. (EXECUTIVO)

Antes do programa, as lojas possuíam poucos controles ou preocupação com a aplicação da técnica e do conhecimento na gestão dos negócios. Até então, as ações eram fortemente baseadas em intuição e empirismo dos empresários. A utilização de *benchmarks* internos resultou na criação do Retrato Redemac, através do qual as melhores lojas recebem destaque, repassando para os outros associados suas melhores práticas e técnicas que podem ser incorporadas as outras lojas.

Somente com esse movimento de qualidade, que se formalizou a estratégia da rede e seus objetivos em um plano. Desde o início, os objetivos estavam estabelecidos, porém de forma tácita para os associados, não havendo um documento explícito. Esse processo de planejamento tem auxiliado os grupos de trabalho a desdobrar o plano estratégico em ações que orientem seus trabalhos.

Outra coisa boa que começou no ano passado e está dando resultados é que começamos a trabalhar em cima do planejamento estratégico. A Redemac fez o plano estratégico e as equipes pegaram esse planejamento e cada equipe pegou seus itens e foi fazendo seu planejamento. [...] Lá no começo não tinha uma coisa escrita, tínhamos nossos objetivos, mas não escritos. (ASSOCIADO)

Uma das definições do plano estratégico diz respeito à necessidade de inovar dentro da rede. Melhorar as formas de comunicação entre os associados, incorporando novas tecnologias que possam aumentar o contato e suplantar a distância geográfica entre eles, tem sido o foco do grupo de inovação. A informatização completa da rede foi necessária quando da introdução dos serviços de financiamento nas lojas Redemac. Todos os associados tiveram

que se adequar e começar a trabalhar com internet: compraram equipamento, contrataram funcionários, fizeram treinamento e agora está funcionando. Dessa forma tem sido possível a implementação de reuniões via internet e *skype* nos grupos de trabalho aproxima os associados e permite que as interações sejam mais frequentes. Outras formas de **troca de informações** são o telefone, e-mail, a área restrita do site e o informativo mensal Conexão Redemac.

A **participação** também tem sido fomentada na rede, pois se acredita que há uma forte ligação dessa com a troca de informações e o aprendizado.

Se o associado não participa, ele não se beneficia das vantagens que a rede tem. Porque aqui o pessoal aprende em conjunto; Não é só uma tomada de decisão: recebe a informação que agora tem que comprar daquele fornecedor. Mas porque a gente decidiu comprar daquele: tem alguma ação estratégica, problema de qualidade, atendimento, ou de postura ética no mercado, por quê? Além de como vender, como entregar, como financiar; isso é o que eles trocam em conjunto. (ASSOCIADO)

Outra definição do plano diz respeito a montagem de um centro de distribuição. Com a entrada em vigor das normativas tributárias da nova lei de micro e pequenas empresas, os consórcios e centrais de compras serão desonerados em relação a impostos de transferência de produtos internamente.

A rede vai controlar esse CD. Por exemplo, vai lá na China e compra 20 modelos de porcelanato, compra em nome da rede. A Redemac está em fase final de processo para possuir um CGC. A Redemac só repassa aos associados sem haver bi-tributação. As lojas terão somente o mostruário e quando da venda a entrega sairá direto do CD para o cliente. (ASSOCIADO)

A construção de um CD trará redução do custo dos produtos na negociação e no estoque das lojas, aumento do número de opções de modelos para os associados, mas é preciso ter cuidado com a entrega, com a localização do centro. Os fornecedores não abrem mão que seja em Porto Alegre. (ASSOCIADO)

Portanto, além da montagem do CD, hoje a Redemac foca esforços para consolidar o sistema de gestão e ampliar a linha de produtos, pensando inclusive em criar outra marca para produtos populares de baixo custo.

7. ANÁLISE DOS CASOS

A luz dos modelos teóricos revisados nos capítulos 2, 3 e 4, essa seção analisa os casos estudados, procurando identificar regularidades e diferenças entre o esperado e o verificado empiricamente. O capítulo inicia com a avaliação dos limites internos e externos enfrentados pelas redes. Após, verifica-se como conseguiram suplantar seus limites através da inovação e finalmente analisa-se o desenvolvimento das redes de cooperação.

7.1. LIMITES DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Conforme apontado na literatura, os limites das redes podem ser internos, de recursos ou coordenação, e externos. Os limites internos referem-se a disponibilidade de recursos internalizados na rede através de seus associados ou pela criação de novos através da atuação em conjunto. A descrição dos recursos de cada um dos casos está no quadro 5.

Limites Internos	AÇÃO MAGISTRAL	AFFEMAQ	REDE CONSTRUIR	REDEMAC
Recursos Físicos	Sede da rede localizada em Porto Alegre. 48 pontos de venda (farmácias de manipulação) localizados no RS e SC.	Não possuem sede própria. Utilizam as instalações do SIMMME (Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Materiais Elétricos) 13 fábricas de máquinas e ferramentas para a indústria moveleira.	Sede da rede localizada em Porto Alegre. 45 pontos de venda (lojas de material de construção) localizados no RS.	Sede da rede localizada em Porto Alegre. 77 pontos de venda (lojas de material de construção) localizados no RS.
Recursos Humanos	Administrador executivo e assistente contratados pela rede. Todos associados com curso superior em farmácia. Associados com conhecimentos e especializações diversas no ramo magistral.	Não possuem administrador executivo. Formação distinta entre os associados (engenheiros, técnicos e não graduados). Associados com diferentes conhecimentos e especializações técnicas distintas. Possibilidade de oferecer soluções completas aos clientes.	Administrador executivo, gestora financeira, gestor de marketing e executivo de negócios contratados pela rede. Formação distinta entre os associados (graduados e predominantemente não graduados). Associados com conhecimentos similares de varejo de materiais de construção.	Administrador executivo, 3 assessores dos grupos de trabalhos, financeiro, 2 secretárias e contínuo. Formação distinta entre os associados (graduados e predominantemente não graduados). Associados com conhecimentos similares de varejo de materiais de construção.
Recursos Organizacionais	Imagem da rede ainda pouco trabalhada, já que cada farmácia tem mantido sua identidade. A rede possui informações gerais sobre o mercado, mas carece de informações específicas segmentadas, que pudessem agregar mais para as decisões estratégicas da rede. Trabalhos sendo realizados para consolidar o sistema de gestão da rede, porém ainda há diferenças entre procedimentos dos associados.	Imagem da rede ainda pouco trabalhada. Início da divulgação em anúncios em revistas e participação em feiras. A rede carece de uma estrutura para prospectar, saber qual é a necessidade reais dos clientes, pois estão ocorrendo grandes mudanças no setor moveleiro. Sistema de gestão não estruturado. Cada associado possui seus procedimentos.	Imagem da rede ainda pouco trabalhada. Utiliza comunicação regional em mídia de TV e outdoor. Início da padronização das lojas. A rede carece de informações sobre o mercado, principalmente em relação à atualização das mudanças no comportamento do consumidor. Sistema de gestão não estruturado. Cada associado possui seus procedimentos.	Imagem da rede bastante trabalhada. Utiliza TV, rádio, jornal e outdoor. Início da padronização das fachadas. Bom conhecimento sobre os fornecedores e mercado porém ainda precisa ser ampliado. Sistema de gestão em fase de estruturação. Criou metodologia de gestão baseada no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.
Recursos Financeiros	Todos os associados pagam uma mensalidade de R\$ 150. Eventuais custos adicionais de projetos são feitas chamadas extras.	Todos os associados pagam uma mensalidade para manter a rede.	Todos os associados pagam uma mensalidade para manter a rede. Além disso, há uma verba de sustentação que é cobrada em função do volume de compras realizado pelo associado com os fornecedores parceiros (quanto maior o volume de compras com os parceiros, menor a verba a pagar).	Todos os associados pagam uma mensalidade para manter a rede.

Quadro 5 – Comparativo dos limites internos das redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para as redes de varejo, a presença de **recursos físicos** como uma quantidade expressiva de pontos de venda é importante para obter economias de escala na compra de produtos e na realização das ações de marketing. No caso da Affemaq, mais importante que ter uma grande quantidade de fábricas é possuir a solução completa em ferramentas e máquinas para a indústria moveleira. A existência de uma sede é importante para criar um ponto de referência para os associados, materializando a rede. Apenas no caso da Affemaq não há uma sede exclusiva para as atividades da rede, mas essa deficiência é suplantada pela utilização das instalações do sindicato do setor.

Quanto aos **recursos humanos**, a existência de uma estrutura de pessoal de apoio mostrou-se fundamental para colocar em prática as decisões da rede e realizar as atividades táticas e operacionais. Uma vez que nas pequenas empresas os donos participam de muita coisa no seu negócio, fazendo o papel estratégico, tático e operacional muitas vezes, restando pouco tempo para as atividades da rede. Assim, como realmente uma nova firma, não basta as redes ter a intenção de fazer as coisas, é preciso ter recursos humanos para executá-las. Além disso, a formação dos associados mostrou-se importante para acelerar a execução das tarefas.

Na Ação Magistral, o critério que somente permite a incorporação de farmacêuticos à rede, garante um bom nível de conhecimento técnico dos associados.

Dentre os **recursos organizacionais**, a existência de um sistema de gestão razoavelmente estruturado permite a realização de objetivos mais amplos e ações mais complexas. Para as redes de varejo, Redemac e Rede Construir, a ampliação do limite relativo a imagem mostrou-se importante para atingir o público alvo e melhorar o posicionamento das redes. Já em relação a conhecimento de mercado, todas as redes estudadas carecem de maiores informações sobre o comportamento dos consumidores.

Do ponto de vista de **recursos financeiros**, todas as redes possuem uma mensalidade para manutenção das atividades, pagamento do pessoal e geração de fundos para implantar as ações. Ocasionalmente podem ocorrer chamadas extras para a realização de algum projeto específico, como foi no caso dos protetores solares na Ação Magistral. Outra fonte de recursos importante são as parcerias com fornecedores, principalmente nas redes de varejo, pois com a fidelização da compra dos produtos para revenda nesses, as redes recebem em troca verbas para aplicar em propaganda.

Analisados os recursos internos das redes, os organizacionais e humanos são aqueles que apresentam maiores dificuldades para elas. A baixa qualificação dos empresários somada com uma estrutura de gestão ineficaz das empresas impõe grandes desafios para o crescimento das redes. Além dos limites internos é preciso analisar os limites relativos a coordenação da cooperação entre os associados na rede. O comparativo dos limites de coordenação estão discriminados no quadro 6.

Limites de Coordenação	AÇÃO MAGISTRAL	AFFEMAQ	REDE CONSTRUIR	REDEMAC
Falta de confiança	Após alguma desconfiança inicial em relação a possíveis "vantagens" que a diretoria teria, o sucesso das ações em conjunto garante um bom grau de confiança entre os associados	Início marcado pela baixa confiança. Havia o sentimento de concorrência entre os associados. Adotou-se a estratégia de fazer ações que pudessem trazer resultados imediatos, como a participação em feiras conjuntamente. Ainda assim, a rede carece de maior confiança para ampliar as ações.	Bom nível de confiança entre os associados.	Bom nível de confiança entre os associados.
Intensidade dos relacionamentos	Há sub-grupos informais dentro da rede. Aqueles que possuem maior afinidade relacionam-se mais intensivamente que com o restante do grupo. Afora isso, a rede possui encontros mensais entre os participantes.	Há sub-grupos informais na rede, formado principalmente por associados que não tem produtos que são comuns. A rede possui encontros quinzenais entre os associados.	A rede tem formalizados dois sub-grupos: a regional Porto Alegre e a regional Santa Rosa. Possui encontros semanais da diretoria e assembleias trimestrais com todos os associados.	Possui reuniões semanais dos grupos de trabalho, reuniões mensais para informar o que cada grupo de trabalho está fazendo e assembleias mensais dos associados para deliberações.
Diferentes visões internas dos associados em relação a estratégia	Depois de 4 anos e alguma revisão no plano estratégico a rede consegue ter uma visão compartilhada em relação aos caminhos que a rede deve seguir. A incorporação dos associados à rede, mais que uma questão de sobrevivência, representa uma alternativa para concretizar o crescimento desejado de cada associado.	O plano estratégico da rede está claro para todos os participantes. Antes de sua efetiva implementação a rede trabalha para ampliar a confiança entre os associados. Existe boa visão de futuro por parte dos associados e a rede representa um caminho para o crescimento.	Há diferenças entre os associados em relação às estratégias a serem implementadas pela rede. Existem diferentes pensamentos em relação ao futuro da rede e principalmente em relação a mudança.	A formalização do plano estratégico em 2005 garantiu o alinhamento da estratégia da rede. Todos os participantes tiveram bons resultados com a rede e acreditam que ela seja o caminho para continuarem a crescer.
As ligações existentes entre a rede e outros atores como fornecedores e clientes.	Há relacionamentos com o Sebrae, PUC e Sedai (consultoria e capacitação), fornecedores (desenvolvimento de produtos), Anfarmaq (institucional) e a rede está buscando maior aproximação com a faculdade de farmácia da Ufrgs.	Há relacionamentos com o Sebrae, Senai, UCS e Sedai (consultoria e capacitação), Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves, Sindimóveis e Amovergs (institucional).	Há relacionamentos com o Sebrae, Esade, PUC e Sedai (consultoria e capacitação), Anamaco (institucional) e Rede Construir Nacional (negociação e capacitação).	Há relacionamentos com o Sebrae, PUC e Sedai (consultoria e capacitação) e Acomaq (institucional).
Fluxo de informações inconsistente entre os associados	Troca de informações sobre o mercado, produtos, técnicas de produção e gestão, porém ainda com espaço para ser mais ampla.	Troca de informações sobre o mercado, oportunidades de negócios e técnicas de produção, porém ainda de forma restrita.	Troca de informações sobre mercado, produto, preço fornecedor, maneira de atuação atendimento ao cliente. Devido o critério rígido de zoneamento não há receio em relação a troca de informações.	Troca de informações sobre mercado, produto, preço, fornecedor, maneira de atuação, atendimento ao cliente. Devido o critério rígido de zoneamento não há receio em relação a troca de informações.
Rede deve estar estruturada para permitir o fluxo de informações. Sistema de gestão estruturado para fazer uso dos recursos e conhecimentos	Troca de informações via site / e-mail, telefone e contato pessoal nas assembleias. Está sendo desenvolvido um EDI para ampliar a comunicação entre os associados e os fornecedores.	Troca de informações via e-mail, telefone e contato pessoal nas reuniões.	Troca de informações via site / e-mail, telefone e contato pessoal nas reuniões. Porém há dificuldades pois nem todos os associados lidam bem com a internet e o acesso ao portal.	O grupo de inovação vem trabalhando para aumentar o canal de comunicação da rede. Hoje utiliza-se o site / e-mail, skype, telefone e contatos pessoais. Projeto em andamento para troca de informações on-line de estoques entre as lojas.
Fidelização dos associados aos projetos e decisões tomadas pela rede	Atualmente a fidelização dos associados é boa, entretanto no início os fornecedores tentavam vender diretamente aos associados, fora da central de negócios, visando enfraquecer a rede.	Os associados têm sido fiéis às poucas ações e projetos realizados até o momento. Aquele que não era acabou se desligando da rede.	Apesar das tentativas de alguns fornecedores vender por fora da rede com maior vantagem do que via central de compras, existe boa fidelização dos associados em relação a rede (compra de fornecedores parceiros).	No início houve problemas de fidelização à rede em função de assédio dos fornecedores. Hoje há boa fidelização às decisões da rede.
Pouca participação dos associados nas atividades da rede	A participação nas assembleias fica em torno de 70% dos associados. Já nos projetos não há ampla participação, obrigando a centralização das tarefas em poucas pessoas.	A participação nas assembleias fica em torno de 60% dos associados. A rede não possui grupos de trabalho porém todos podem participar dos projetos de alguma forma.	A participação nas assembleias fica acima dos 75% dos associados. A divisão em grupos de trabalhos e em duas regionais permite oportunidade para participação de todos.	Bom nível de participação nas assembleias e grupos de trabalhos.
O ambiente de trabalho não favorece o surgimento de novas idéias e a criatividade.	Diversas idéias são apresentadas nas assembleias. Novos produtos estão em fase de aprovação para desenvolvimento na rede.	O ambiente de trabalho é propício a novas idéias, que estão surgindo, como a venda da solução completa através da rede ou a formação de um condomínio industrial com todos os associados.	Bom ambiente nas reuniões dos grupos de trabalho para surgimento de idéias e criatividade, que posteriormente são levadas à assembleia.	Todos os anos alguns membros dos grupos de trabalho são trocados para permitir incorporação de novas idéias. Além disso, há um bom ambiente para o surgimento de novas idéias e a criatividade.

Quadro 6 – Comparativo dos limites de coordenação das redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como era esperada em um arranjo interfirmas, a **falta de confiança** entre os associados é um limite extremamente importante. As quatro redes citaram esse fator como fundamental para o desenvolvimento e condição *sine qua non* para ampliação das atividades em conjunto. Na Affemaq, rede na qual a abrangência de atuação não é definida pela distância geográfica mas sim pelos produtos e tecnologia, o aumento da confiança é imperativo para ampliação funcional da rede. Nesse sentido, o aumento da intensidade dos relacionamentos incrementa também a confiança nas redes. Por isso, a Rede Construir, que possui associados bastante distantes uns dos outros, criou um subgrupo formal dentro da própria rede para facilitar as interações. E mesmo nas outras três, há subgrupos informais dentro delas, em que

os associados com maior afinidade reúnem-se e interagem com maior intensidade em comparação com o resto da rede.

A existência do limite relacionado ao **alinhamento estratégico** dos associados em relação ao futuro da rede pode explicar em parte a diferença no estágio de desenvolvimento entre a Redemac e a Rede Construir. As duas foram constituídas na mesma época, mas hoje estão em etapas distintas do ciclo evolutivo devido as maiores dificuldades de implantar mudanças na Rede Construir, tornando o desenvolvimento mais lento.

A carência de **ligações das redes com atores institucionais** pode representar um limite para as redes também. Nos casos verificados, todos possuem ligações com entidades representativas dos setores de atuação, com entidades de fomento a pequenas empresas e a cooperação (Sebrae e Sedai) e com universidades nas parcerias para capacitação. Aqui merece destaque os programas Empreender do Sebrae e o Redes de Cooperação da Sedai que criaram facilidades às redes quanto a viabilização do desenvolvimento dessas. Entretanto, não devem ficar exclusivamente dependentes das iniciativas de apoio dessas entidades, já que o objetivo delas é assessorar as redes até certa etapa, para em seguida deixa-la seguir seu desenvolvimento de maneira autônoma, uma vez que os recursos para manter os programas são limitados e é preciso atender o número crescente de novas redes. Assim, a Ação Magistral através da faculdade de farmácia e a Rede Construir com sua universidade corporativa em parceria com uma escola de negócios são bons exemplos da ampliação dos relacionamentos das redes. Parcerias dentro da cadeia com fornecedores também são de vital importância, principalmente para essas redes de pequenas empresas de baixa tecnologia, que carecem de uma estrutura para realização de pesquisas e buscam nos fornecedores uma saída para o desenvolvimento tecnológico dos seus produtos e processos.

O **fluxo de informações** nas redes de varejo, em que há o critério de zoneamento, ocorre de maneira ampla. Já nas redes de indústria, o receio em relação a troca de informações estratégicas é maior. Os meios utilizados para comunicação basicamente é o contato pessoal, a internet, o e-mail e o telefone. Destaque para a Redemac que está desenvolvendo um sistema integrado entre as lojas que irá permitir o compartilhamento ainda mais amplo de informações, como por exemplo, os estoques disponíveis em cada uma delas. E a Ação Magistral que está estruturando um *Electronic Data Interchange* (EDI) para melhorar a comunicação com os fornecedores, os próprios associados e permitir até a incorporação de outros, mesmo à distância. Já na Rede Construir, a resistência de alguns empresários em utilizar a internet dificulta a troca de informações e outros processos da rede.

A **fidelização dos associados** às decisões da rede foi uma barreira bastante importante em três das quatro redes estudadas. Aquelas que realizam compras conjuntas de matérias primas ou produtos para revenda sofreram assédio de outros fornecedores, diferentes daqueles negociados pela rede, colocando a prova a fidelidade dos participantes. Por esses casos, é possível verificar que a incidência de infidelidade é mais comum no início, mas com o passar do tempo e a concretização de resultados da cooperação, a consciência da importância de fortalecer a rede aumenta, diminuindo tais atitudes.

Quanto à **participação** nas redes estudadas, o modelo de grupos de trabalho proposto pelo programa Redes de Cooperação não se mostrou adequado para todas elas. Ao que parece, ele se adapta bem a estrutura de funcionamento das redes de varejo, já que na Redemac e Rede Construir os resultados são bons e permitem a participação de um número grande de associados. Para redes como a Affemaq e Ação Magistral, a estrutura de participação por projetos ou forças tarefa mostrou-se mais eficiente. É claro que esse modelo de força tarefa requer uma estrutura administrativa executiva para tocar as atividades rotineiras da rede, estrutura essa que a Affemaq ainda não possui.

O último limite de coordenação analisado foi a existência ou não de um ambiente de trabalho que permitisse a **geração de novas idéias** e o desenvolvimento da criatividade nas redes. Nos quatro casos estudados o ambiente de trabalho é aberto a novas idéias, cabendo destaque para o grupo de inovação estruturado pela Redemac e os fóruns de debates que ocorrem nas assembléias da Ação Magistral.

Finalmente, cabe discutir os limites externos aos quais as redes podem estar submetidas. A análise desses nos quatro casos estudados está no quadro 7.

Limites Externos	AÇÃO MAGISTRAL	AFFEMAQ	REDE CONSTRUIR	REDEMAC
Fatores legais restringem desenvolvimento de novos produtos ou serviços na rede.	A rígida legislação da Anvisa impõe às farmácias magistrais inúmeros testes e controles para lançamento de produtos, tornando o processo caro e demorado.	Não há limitações do ponto de vista legal.	Restrições no desenvolvimento de produtos em relação ao desempenho técnico dos produtos, principalmente pela legislação do direito do consumidor.	Produtos complexos e que requerem garantias são vistos como inviáveis para desenvolvimento pela rede.
Padrões comportamentais e culturais do setor em relação a mudanças.	O setor magistral tem como característica um padrão comportamental de seguidor dos grandes laboratórios. Como esses promovem constantes mudanças, as farmácias mantêm um padrão comportamental e cultural de mudança.	O setor de máquinas e ferramentas para a indústria moveleira tem como padrão ser seguidor das principais inovações tecnológicas desenvolvidas pelas indústrias alemãs e italianas. Assim, as empresas constantemente buscam incorporar melhorias tecnológicas a seus produtos.	O setor de varejo de materiais de construção é tradicionalmente conservador e com uma visão restrita em relação a mudanças.	O setor de varejo de materiais de construção é tradicionalmente conservador e com uma visão restrita em relação a mudanças.

Quadro 7 – Comparativo dos limites externos das redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor.

A restrição quanto a **fatores legais** afeta fortemente a Ação Magistral, uma vez que o próprio futuro das farmácias de manipulação está em risco, caso essas seja obrigadas a realizar testes de cada produto manipulado. Se por um lado representa uma ameaça, também

motivou a rede desenvolver seus produtos próprios, que possuem todos os testes necessários e já estariam adequados às normas. Mesmo na situação legal atual, diversos testes e certificações são necessários para o desenvolvimento dos produtos, tornando o processo demorado e custoso. Para a Rede Construir e Redemac, a legislação de proteção ao consumidor dificulta a realização de projetos de produtos mais complexos tecnicamente, uma vez que exigem garantias que as redes não estão preparadas para oferecer.

Em relação a **padrões culturais e comportamentais** vigentes nos setores das redes estudadas, as redes de varejo de material de construção, normalmente com padrões de concorrência baseados em poucas mudanças ou inovações, apresentaram maiores restrições. As redes de indústria, Ação Magistral e Affemaq, tradicionalmente tem como padrão competitivo as mudanças e a necessidade de modificar os produtos e processos recorrentemente em função da maior dinâmica existente no setor.

7.2. INOVAÇÃO NAS REDES DE COOPERAÇÃO

Antes de analisar o tipo de inovações utilizadas pelas redes de cooperação para suplantar os limites, são avaliados os condicionantes relacionados com a inovação.

7.2.1. Condicionantes para a inovação nas redes de cooperação

Como era esperado, o tipo de aprendizado experimentado pelas quatro redes de cooperação estudadas foi o adaptativo. As principais mudanças sofridas ao longo do desenvolvimento foram resultados da incorporação de novos conhecimentos provenientes dos relacionamentos existentes com fornecedores e através da imitação de concorrentes ou empresas de outros setores.

Na Ação Magistral o aprendizado resultou da incorporação aos produtos de novas matérias primas desenvolvidas por seus fornecedores, normalmente grandes empresas que investem em P&D e repassam para a cadeia as novidades. Além disso, a rede vem acompanhando as inovações dos grandes laboratórios através de uma estratégia de imitação, mantendo-se competitiva pela aquisição de máquinas e as fórmulas que necessita para desenvolver seus produtos. Os associados da Affemaq possuem grandes planos em relação à agregação de conhecimento e tecnologia aos seus produtos e processos viabilizados pela rede. Porém, até agora, pouco fez nesse sentido, sendo que o aprendizado continua sendo realizado individualmente pelos associados, a exceção das melhorias de operação e gestão em função das capacitações realizadas em conjunto. Já na Rede Construir/RS e na Redemac, muita coisa foi feita para melhorar o atendimento aos clientes das lojas, quesito importante para o comércio, assim como, na melhoria do *mix* de produtos, atividade realizada por seus fornecedores ou em parceria com eles, como no caso dos produtos desenvolvidos pela Redemac.

Quanto à inércia, nenhuma das redes apresentou indícios dos sucessos passados estarem interferindo no desenvolvimento delas e inibindo novas ações ou mudanças. Pelo contrário, os resultados alcançados com as ações em conjunto, fortalecem a relação entre os associados e aumentam a confiança entre eles. Ao que parece, ainda é cedo para avaliar esse item por completo, pois questões como estrutura e cultura organizacional carecem de maior tempo para consolidarem-se e, conseqüentemente, interferirem negativamente, impedido a mudança nos relacionamentos e na realização de novas ações.

Outro fator importante relacionado com a inovação nas redes, segundo Knoben e Oerlemans (2006) é o da proximidade, que pode ser geográfica, tecnológica e organizacional. Para os autores, quanto maior a proximidade geográfica, mais fácil para ocorrer as interações entre os associados e, conseqüentemente, mais rápido dá-se o desenvolvimento da confiança e troca de informações entre eles também. Em relação à proximidade geográfica, entre os quatro casos estudados, essa variou de média para alta, ou seja, as distâncias físicas entre os que cooperam são de pequenas a médias.

A maior proximidade geográfica entre os casos estudados é da Affemaq. Todos os treze associados são fabricantes de máquinas e ferramentas situados na cidade de Bento Gonçalves. Essa rede é a única entre os casos estudados que não utiliza o critério geográfico para entrada de associados, pois o potencial de abrangência dos associados não é determinado pela localização, mas sim pelo *portfólio* de produtos. Todos estarem na mesma cidade vêm

facilitando a realização das assembleias e tomadas de decisões e também a criação de momentos de interação para aumento da confiança entre eles, tais como, os cursos de capacitação e das reuniões de trabalho.

Já na Ação Magistral a proximidade geográfica é média, havendo associados situados no Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Somente em Porto Alegre são treze farmácias, mas o resto delas está espalhado pelo estado e também no estado vizinho, o que significa uma diferente realidade dentro da rede. Se por um lado as localizadas na capital têm grande facilidade de criar momentos de interação, por outro essas ações são um pouco limitadas pelo receio da concorrência entre eles. Situação semelhante ocorre na Redemac e na Rede Construir/RS na quais as lojas dos associados estão localizadas em todo o Rio Grande do Sul, conferindo as redes uma proximidade geográfica média. Ao que parece, em redes que possuem atividades de varejo, os benefícios de haver uma proximidade geográfica muito grande entre os associados são suplantados pela ameaça da concorrência, influenciando negativamente no desenvolvimento.

A proximidade tecnológica das redes em estudo apresentou variação de baixa à alta. Na Affemaq, tecnologicamente os associados são bastante diferentes pois existe uma variação no tipo de máquinas produzidas. Apenas uma pequena parte da rede tem produtos similares, compartilhando a mesma tecnologia de produto e processo. Esse fato dificulta a absorção de conhecimentos e o desenvolvimento da Affemaq, pois nos moldes atuais, a troca de informações fica mais restrita a técnicas de gestão e questões de mercado. Na Ação Magistral grande parte dos produtos são similares, o que muda é a tecnologia utilizada na sua fabricação. Algumas farmácias são mais automatizadas que outras, conferindo à rede uma proximidade tecnológica média. Na Rede Construir, por sua vez, as lojas trabalham com o mesmo *mix* de produtos e os processos internos também são similares. Nessa situação, há grande oportunidade para troca de conhecimentos entre os associados, permitindo o compartilhamento de melhores práticas, porém o que tem prejudicado essa troca é a resistência de alguns em relação à incorporação da internet no processo de gestão dos negócios. A Redemac também possui proximidade tecnológica alta entre os associados, que a partir da implantação do programa de qualidade na rede está padronizando os processos de gestão e operação dos associados. Assim, nessas duas redes a proximidade tecnológica é alta.

Quanto à proximidade organizacional, que inclui a cognitiva, a cultural, a social e a institucional, segundo Knoben e Oerlemans (2006), as redes avaliadas variaram de baixa até alta. Uma avaliação positiva nesse item contribui para o desenvolvimento das redes, pois

permite a criação de novos recursos conjuntamente e o aprendizado. A rede que apresentou alta proximidade organizacional foi a Ação Magistral, uma vez que essa possui um processo bastante rigoroso na seleção de membros. Todos os associados são farmacêuticos e, até recentemente, deveriam ser indicados por alguém na rede e aprovados por todos. Segundo os relatos, os empresários que operam no mercado magistral se conhecem bem, o que permite uma boa avaliação do histórico do potencial entrante e sua forma de tocar os negócios. Essa avaliação garante o alinhamento entre a cultura da rede e dos associados. Na Rede Construir e na Redemac, a proximidade organizacional é média, já que as rotinas e cultura dos associados são semelhantes, porém há diferenças na forma como eles conduzem os negócios, principalmente em função das diferenças culturais regionais. Já na Affemaq, o critério de seleção, voltado mais para especialidade das empresas, não conseguiu garantir a homogeneidade organizacional. Há diferentes visões em relação à forma de conduzir os negócios, principalmente por questões culturais de cada empresa. O comparativo entre as redes estudadas está demonstrado no quadro 8.

Condicionantes para Inovação	AÇÃO MAGISTRAL	AFFEMAQ	REDE CONSTRUIR	REDEMAC
Tipo de Aprendizado (estático, adaptativo e criativo)	Aprendizado adaptativo em relação à incorporação aos produtos de novas matérias primas desenvolvidas pelos fornecedores, além de acompanhar as inovações desenvolvidas pelos grandes laboratórios.	Aprendizado adaptativo no sentido de incorporar novas tecnologias às máquinas.	Aprendizado adaptativo incorporando novidades de produtos, a partir dos fornecedores e principalmente em questões de atendimento aos clientes.	Aprendizado adaptativo, incorporando novidades de produtos, a partir dos fornecedores e principalmente em questões de atendimento aos clientes.
Inércia (estrutura, processos e cultura)	Não há inércia na rede. Além da estrutura e cultura permitirem as mudanças e o aprendizado, os sucessos das ações passadas incentiva novos desenvolvimentos.	A rede colheu poucos frutos depois de sua constituição. Somente poucas ações foram feitas, sendo ainda cedo para avaliar a inércia.	Não há inércia na rede. Sucessos passados têm motivado a ampliação das ações em conjunto.	Não há inércia na rede. Sucessos passados têm motivado a ampliação das ações em conjunto.
Proximidade Geográfica (baixa, média, alta)	No geral, a proximidade é média. Há associados no RS e SC. Grande proximidade em Porto Alegre onde há 13 farmácias, porém no restante da rede é baixa.	Proximidade geográfica alta. Todos associados estão situados no pólo moveleiro de Bento Gonçalves.	Proximidade geográfica média. Associados localizados no Rio Grande de Sul.	Proximidade geográfica média. Associados localizados no Rio Grande de Sul.
Proximidade Tecnológica (baixa, média, alta)	Proximidade tecnológica média. Os procedimentos de produção são similares, entretanto algumas farmácias são mais automatizadas que outras.	Proximidade tecnológica baixa. Apenas poucos associados produzem máquinas similares.	Proximidade tecnológica alta. Todos os lojistas têm mix de produtos similares, processos semelhantes porém com diferenças em relação a utilização da internet.	Proximidade tecnológica alta. Todos os lojistas têm mix de produtos similares e o programa de qualidade em implantação na rede está padronizando os processos de todos os associados.
Proximidade Organizacional (baixa, média, alta)	Proximidade organizacional alta. O processo de seleção de membros possui um rígido controle em relação ao perfil do novo associado.	Proximidade organizacional baixa. Diferentes culturas de negócios influenciando a visão em relação a forma de conduzir os negócios.	Proximidade organizacional média. Associados culturalmente próximos porém com diferenças regionais em relação a forma de conduzir os negócios.	Proximidade organizacional média. Associados culturalmente próximos porém com diferenças regionais em relação a forma de conduzir os negócios.

Quadro 8 – Comparativo dos condicionantes para inovação

Fonte: elaborado pelo autor.

7.2.2. Inovação nas redes de cooperação

Como era esperado, em função do objeto de pesquisa, ou seja, redes de cooperação de pequenas empresas, as inovações identificadas foram do ponto de vista de novidades para a

rede e não para o mercado. Quanto à natureza da inovação, utilizando a nomenclatura desenvolvida na revisão teórica, identificou-se um número maior de inovações organizacionais e de marketing nas redes estudadas. A lista de inovações está no quadro 9.

INOVAÇÕES		
Organizacionais		
Contratação de equipe executiva profissional	Buscar apoio técnico e gerencial com outros atores institucionais para desenvolvimentos	Arrecadar recursos através de mensalidade aos associados
Capacitação de associados e colaboradores cursos e universidade corporativa	Fórum ou grupo de trabalho dedicado à inovação na rede	Aumentar a intensidade dos relacionamentos, proporcionando momentos de interação entre os associados
Estruturação de sistema de gestão da rede e das associadas	Estruturação de sede para atividades da rede	Formalização da estratégia da rede através do Plano Estratégico
Parcerias com fornecedores para arrecadar recursos em troca de fidelização de compras	Crescimento quantitativo do número de associados	Criação de mecanismos financeiros de punição aos que não são fiéis
Utilização da tecnologia da informação para facilitar a comunicação e troca de informações (site, e-mail, skype e EDI)	Selecionar novos membros pelo potencial de conhecimento que possa agregar à rede	Envolvimento de todos os associados em alguma atividade da rede
Marketing	Produtos ou Serviços	Processos
Propaganda (TV, rádio, jornal e revista) em conjunto para fortalecer a imagem da rede	Desenvolvimento novos produtos conjuntamente pela rede	Compartilhamento atividades do processo de agregação de valor - central de compras
Divulgar em feiras setoriais a rede	Desenvolvimento novos serviços conjuntamente pela rede	Compartilhamento atividades do processo de agregação de valor - recursos logísticos (centro de distribuição)
Modificar a fachada / merchandising para o padrão da rede		
Produtos marca própria - somente a embalagem da rede		

Quadro 9 – Inovações identificadas nas redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor.

A explicação pelo maior número de inovações organizacionais e de marketing está na maior facilidade para realizá-las. Os maiores riscos e a complexidade para desenvolver inovações de produtos, serviços e processos parecem ser inibidas pelas dificuldades de gestão das redes de cooperação. Com exceção das centrais de compras, que normalmente são estruturadas desde a constituição, o restante das inovações de produtos/serviços ou de processos só pode acontecer após uma estruturação mínima, já que normalmente esses tipos de inovações demandam competências de gestão de projetos pelas redes.

Fazendo o cruzamento dos limites das redes com as inovações utilizadas para ampliá-los pode-se construir o quadro 10. Dos limites internos das redes, aqueles relacionados com a carência de recursos para permitir o crescimento da rede como firma, os físicos e financeiros foram os mais fáceis de serem suplantados, já que as inovações envolvem pouca complexidade para serem desenvolvidas.

Em relação às inovações para suplantarem os **limites internos** de recursos humanos, cabe ressaltar a importância da montagem de uma equipe executiva para que a rede consiga implantar suas estratégias. A Affemaq, a única rede das estudadas que não conta com pessoal

contratado, sente dificuldades de ampliar as ações em conjunto, pois isso implicaria em sobrecarga de atividades para os associados. Uma inovação ainda pouco explorada pelas redes é iniciar um crescimento qualitativo, buscando novos associados em função do potencial de recursos que esses podem agregar, principalmente para executar projetos de maior complexidade.

Os limites organizacionais mostraram-se os mais críticos nas quatro redes estudadas. As inovações de melhorar a imagem das redes e o compartilhamento de algumas atividades de agregação de valor foram executadas por todas as redes. Já as inovações para suplantar os limites relacionados com os portfólios de produtos e serviços, ampliação do conhecimento de mercado e estruturação dos sistemas de gestão, podem ser mais exploradas por elas, principalmente pela Affemaq e pela Rede Construir/RS.

Limites Internos	Descrição	Ações para ampliar os limites (inovações para a rede)	Ação Magistral	Affemaq	Rede Construir	Redemac
Recursos Físicos	Sede própria da rede	Estruturar sede para atividades da rede	SIM (própria)	SIM (Utiliza a sede do SIMMME)	SIM (própria)	SIM (própria)
	Número de pontos de venda / fábricas	Crescer quantitativamente o número de associados	SIM (20 para 48 associados)	NÃO (14 para 13 associados)	SIM (14 para 45 associados)	SIM (11 para 45 associados)
Recursos Humanos	Estrutura de pessoal administrativa	Contratar equipe executiva profissional	SIM (2 pessoas)	NÃO	SIM (4 pessoas)	SIM (8 pessoas)
	Formação dos associados	Capacitar associados e colaboradores	SIM	SIM	SIM	SIM
	Tipos de conhecimentos	Selecionar novos membros pelo potencial de conhecimento que possa agregar à rede	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Recursos Organizacionais	Imagem da rede	Realizar propaganda (TV, rádio, jornal e revista) em conjunto para fortalecer a imagem da rede	NÃO	SIM (revista)	SIM (TV, jornal)	SIM (TV, rádio, jornal e revista)
		Divulgar em feiras setoriais a rede	SIM	SIM	SIM	SIM
		Modificar a fachada / merchandising para o padrão da rede	NÃO	NÃO	SIM (parcial)	SIM (total)
	Informações da rede sobre o mercado em que atua	Montar sistema de inteligência de mercado e realizar pesquisas de mercado com clientes	NÃO	NÃO	NÃO	SIM (pesquisa com clientes)
	Produtos e serviços da rede	Desenvolver novos produtos conjuntamente pela rede	SIM (filtros solares)	NÃO	NÃO	SIM (armarinho, mangueira)
		Desenvolver novos serviços conjuntamente pela rede	NÃO	NÃO	NÃO	SIM (financiamentos)
	Processos da rede	Compartilhar atividades do processo de agregação de valor	SIM (central de compras)	SIM (central de compras)	SIM (central de compras e CD)	SIM (central de compras e CD)
Sistema de gestão da rede	Estruturar o sistema de gestão da rede e das associadas	SIM (obrigatória a implantação de programa da qualidade ISO ou da Anfarmag)	NÃO	NÃO	SIM (programa próprio desenvolvido a partir do PGQP)	
Recursos Financeiros	Disponibilidade de recursos	Arrecadar recursos através de mensalidade aos associados	SIM	SIM	SIM	SIM
		Firmar parcerias com fornecedores para arrecadar recursos em troca de fidelização de compras	NÃO	NÃO	SIM	SIM

Quadro 10 – Inovações para ampliar os limites internos das redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor.

As ações para suplantar os **limites de coordenação** sempre serão novidades para a própria rede, pois eles são decorrentes da formação do arranjo híbrido. Questões como confiança, alinhamento estratégico entre os associados, ligações da rede com outros atores institucionais e o fluxo de informação interno são trabalhadas por todos os casos, o que varia de um para outro, é o resultado e efetividade de cada uma das inovações.

A fidelização dos associados às decisões e atividades da rede, vem naturalmente com os bons resultados das ações em conjunto. Ainda assim, se essa não for suficientemente boa

podem-se criar mecanismos de controle. A Rede Construir/RS foi a única que implantou um sistema formal interno de punições aos infiéis. Vale também destacar o incentivo dado pela Ação Magistral e pela Redemac para criar momentos para discutir a inovação dentro da rede, ou até mesmo, como no caso da última, criar um grupo de trabalho com o objetivo exclusivo de fomentá-la. As inovações para suplantar os limites de coordenação das redes estudadas estão no quadro 11.

Limites de Coordenação	Descrição	Ações para ampliar os limites (inovações para a rede)	Ação Magistral	Affemaq	Rede Construir	Redemac
Pouca confiança entre os associados	Possibilidade de ocorrer atitudes oportunistas, determinando a existência dos contratos e consequentemente dos custos de transação	Aumentar a intensidade dos relacionamentos, proporcionando momentos de interação entre os associados	SIM	SIM	SIM	SIM
Diferentes visões internas dos associados em relação a estratégia	Alinhamento estratégico de toda a rede, visão de longo prazo e desejo de crescer através da rede	Formalizar a estratégia da rede através do Plano Estratégico formulado em conjunto	SIM	SIM	SIM	SIM
As ligações existentes entre a rede e outros atores	Ligação com fornecedores, clientes, universidades, órgãos de governo e entidades setoriais	Buscar apoio técnico e gerencial com outros atores institucionais	SIM	SIM	SIM	SIM
Fluxo de informações inconsistente entre os associados	Motivação para trocar informações dentro da rede	Aumentar a intensidade dos relacionamentos, proporcionando momentos de interação entre os associados	SIM	SIM	SIM	SIM
Falta de estrutura técnica para permitir a troca de informações e a comunicação	Rede deve estar estruturada para permitir o fluxo de informações	Utilizar a tecnologia da informação para facilitar a comunicação e troca de informações	SIM (site e e-mail. Está sendo estruturado um EDI)	SIM (e-mail)	SIM (site e e-mail)	SIM (site, e-mail e skype)
Fidelização dos associados à rede	Fidelização dos associados aos projetos e decisões tomadas pela rede	Criar mecanismo financeiro de punição aos que não são fiéis	NÃO	NÃO	SIM (diferença de verba para publicidade)	NÃO
Envolvimento dos associados na rede	Participação dos associados nas atividades da rede	Envolver todos os associados em alguma atividade da rede	NÃO	NÃO	SIM	SIM
O ambiente de trabalho propício a mudanças	O ambiente de trabalho não favorece o surgimento de novas idéias e a criatividade	Criar forum ou grupo de trabalho dedicado à inovação na rede	SIM (os fóruns ocorrem durante as assembleias)	NÃO	NÃO	SIM (grupo de trabalho de inovação)

Quadro 11 – Inovações para ampliar os limites de coordenação das redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizando a análise das inovações para ampliar os limites, como visto na literatura, os externos funcionam ao mesmo tempo como limites e oportunidades, cabendo as redes aproveitá-los da melhor maneira possível ou tentar influenciá-los. Como as redes de cooperação em estudo são formadas por pequenas empresas, sua capacidade de modificar as leis ou padrões comportamentais é muito baixa, cabendo então a primeira alternativa, na qual se partem dos limites externos como condições impostas que balizam as atividades e o desenvolvimento das redes. Assim, não se identificou nenhuma ação específica para suplantar os limites externos, sugerindo que esses estão fora da alçada das possíveis inovações a serem realizadas por redes de cooperação de pequenas empresas.

7.3. DESENVOLVIMENTO DAS REDES

A partir da análise do desenvolvimento podem-se cruzar os momentos e as características de cada uma das etapas do ciclo negociação-comprometimento-execução das

quatro redes estudadas. O comparativo do ciclo no momento da constituição é apresentado no quadro 12.

Momentos das Redes	Etapas	AÇÃO MAGISTRAL	AFFEMAQ	REDE CONSTRUIR	REDEMAC
Constituição	Negociação	Objetivos definidos e planejamento estratégico das ações.	Objetivos definidos e planejamento estratégico das ações.	Objetivos definidos, tanto de médio quanto de curto prazo.	Objetivos definidos, tanto de médio quanto de curto prazo.
	Comprometimento	O trabalho de sensibilização coordenado pelo Sebrae, garantiu o comprometimento apontando as vantagens de trabalhar em rede.	O trabalho de sensibilização coordenado pelo Sebrae, garantiu o comprometimento apontando as vantagens de trabalhar em rede.	A sensibilização e comprometimento dos associados veio de outras experiências positivas de cooperação em redes de material de construção.	Apesar da desconfiança inicial, a possibilidade de ganhos com a cooperação comprometeu os associados a colocar em prática as ações.
	Execução	As primeiras ações da rede ocorreram na negociação conjunta de matérias-primas e equipamentos para as farmácias e capacitações para os empresários e colaboradores.	As primeiras ações executadas pela rede foram a promoção comercial (compartilhamento de custos de participação nas feiras setoriais, propagandas) e capacitação dos colaboradores e empresários.	A execução das primeiras ações de negociações em conjunto foi facilitada pelo conhecimento transferido pela Rede Construir de outros estados, já constituídas naquele momento. Iniciou-se também a capacitação dos associados com alguns cursos.	As negociações com fornecedores em conjunto e capacitações aos associados foram as primeiras ações executadas.

Quadro 12 – Comparativo do ciclo da constituição nas redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor.

A participação de entidades como o Sebrae e Sedai no momento de constituição da Ação Magistral e da Affemaq, influenciou a estrutura e trajetória delas. As metodologias introduzidas por essas entidades foram especialmente importantes no início, para reunião e sensibilização de um grupo de potenciais associados, na formalização jurídica e estruturação da forma como atuar em rede. Nos dois casos, a etapa de **negociação** no momento da constituição, por orientação dessas entidades, envolveu a formulação de um plano estratégico e conseqüentemente a definição dos objetivos desejados pela atuação em conjunto. A primeira negociação trouxe às redes uma visão de longo prazo, além de definir as metas de curto prazo, normalmente relacionadas com ações que pudessem trazer resultados imediatos.

Nos casos da Rede Construir/RS e Redemac a primeira negociação envolveu definição de objetivos de médio e curto prazo. As duas redes não contaram no início com o apoio do Sebrae ou Sedai, mas mesmo assim de maneira informal acordaram as possibilidades de atividades para ser realizadas em conjunto e quais eram as prioridades, nos dois casos negociar conjuntamente as mercadorias para revenda.

O **comprometimento** em todos os casos ocorreu devido à expectativa positiva que existia em relação aos possíveis resultados que a rede poderia alcançar. Quando um empresário aceita cooperar, supõe-se que deverá haver participação e fidelidade deste para que a rede possa atingir os objetivos esperados. As ações de sensibilização realizadas pelo Sebrae e Sedai facilitaram para que a etapa de comprometimento na constituição fosse cumprida praticamente de forma automática nas redes que contaram com essas instituições desde o início. Para a Rede Construir/RS, a experiência positiva da rede em São Paulo,

atuando desde 1997, criou a expectativa de reproduzir os ganhos para os associados no Rio Grande do Sul, facilitando a etapa de comprometimento.

Em todos os casos, a **execução** na constituição deu-se a partir de objetivos pouco complexos, como realizar negociações em conjunto, através de uma central de compras ou, no caso da Affemaq, o compartilhamento de custos para exposição conjunta nas feiras. Esse foi um fato esperado a partir da literatura, já que normalmente as redes de cooperação iniciam realizando atividades de aquisição em conjunto, visando obter economias de escala, conforme relata Boehe, Silva e Zawislak (2004). Na Affemaq, a diferença foi na forma com que se obteve a economia, não diretamente da compra de insumos ou produtos para a fabricação das máquinas e ferramentas, mas sim do compartilhamento dos custos de transporte e montagem das máquinas e do local para exposição nas feiras, que, em última análise, foram aquisição de serviços em conjunto. Outro objetivo executado nas quatro redes no momento da constituição foi a capacitação dos associados. Essa é uma decisão acertada, pois as deficiências do ponto de vista de gestão de negócios, característica marcante das pequenas empresas brasileiras, faz com que as redes busquem desde o início a qualificação necessária para melhorar seus negócios e permitir a ampliação dos objetivos e crescimento da rede.

A qualificação dos associados, ao contrário do que o modelo inicialmente proposto estabeleceu, ou seja, que ocorreria na etapa de execução do momento consolidação, deu-se ainda na constituição. Nas quatro redes, havia carências de competências de gestão dos negócios, característica bastante comum no universo das pequenas empresas. Na Ação Magistral e Affemaq, apesar de haver boa capacitação técnica em relação aos produtos ofertados, desde o começo buscou-se cursos para qualificar os associados e colaboradores em questões como marketing, estratégia, finanças e operações. A Redemac e a Rede Construir/RS desde o início buscaram cursos junto ao Sebrae, Sedai e alguns fornecedores para capacitar os associados.

A implantação da central de negócios pode ser caracterizada como o fim de um ciclo de negociação-comprometimento-execução (constituição) na Ação Magistral, Rede Construir / RS e na Redemac. Os resultados positivos dessa inovação colocaram as redes em um patamar competitivo superior ao existente anteriormente. Para ampliar ainda mais os limites da rede naquele momento (seja reduzindo os custos de transação, seja ampliando seus recursos) foi preciso iniciar um novo ciclo de negociação-comprometimento-execução.

Assim, houve a transição do momento de constituição para a consolidação pela busca de novos objetivos. De fato, esses já haviam sido pensados no momento da constituição da

rede, principalmente nas definições do plano estratégico formal na Ação Magistral e Affemaq, ou de maneira informal pela Rede Construir / RS e Redemac. O que aconteceu é que somente após os resultados das ações do momento anterior podem-se ampliar as atividades em conjunto. O quadro 13 apresenta o comparativo das etapas do momento da **consolidação**.

Momentos das Redes	Etapas	AÇÃO MAGISTRAL	AFFEMAQ	REDE CONSTRUIR	REDEMAC
Consolidação	Negociação	Houve ampliação dos objetivos em função dos bons resultados com a central de negócios e as capacitações aos associados. O desenvolvimento de produtos da rede e a implantação dos programas da qualidade (ISO ou Anfarmag) foram as principais decisões.	Novas oportunidades como realizar compras em conjunto e montar um condomínio de fábricas foram definidos como novos objetivos.	Até então, a propaganda na rede era feita com os recursos dos fornecedores parceiros mas cada associado individualmente. Assim, definiu-se a ampliação do compartilhamento da marca, através da fachada e lay-out padronizados e também determinou-se a ampliação da capacitação dos gestores e colaboradores pela criação da Universidade Rede Construir.	Depois das negociações em conjunto, a rede decidiu focar esforços em fortalecer a imagem da mesma e estruturar seu sistema de gestão.
	Comprometimento	A participação nas atividades da rede não era plena, forçando a diretoria dissolver os grupos de trabalho e montar grupos por projetos. Mesmo assim, o comprometimento da diretoria e dos grupos de projeto permitiu prosseguir as atividades.	A rede realizou o processo de seleção natural excluindo aquele que não participava e não estava alinhado com os objetivos da rede. Devida a ameaça de concorrência entre eles, está-se fortalecendo os relacionamentos entre os associados, tentando aumentar a confiança para executar os novos objetivos.	A sub-divisão da rede em duas regionais (Porto Alegre e Santo Ângelo) e a boa confiança e participação dos associados nos grupos de trabalho permitiu o início da execução dos novos objetivos. Houve também a exclusão de alguns associados infelizes ou que não participavam das atividades.	Os bons resultados das negociações em conjunto e os esforços da direção e do executivo da rede em ampliar a participação dos associados nos grupos de trabalho, permitiu colocar em prática os novos objetivos.
	Execução	Além de continuar as atividades de negociações conjuntas e capacitações, a rede desenvolveu seu dois primeiros produtos (protetores solar). Continua empreendendo esforços para qualificar a gestão da rede e dos associados.	Etapa não iniciada	A rede está concluindo o processo de migração das fachadas e fortalecimento da imagem. Além disso, está em andamento os módulos do programa de qualificação dos gestores, voltado para a realidade do setor de varejo de materiais de construção.	A rede concluiu a migração das fachadas, permitindo a realização de um grande número de ações de propaganda. Além disso, iniciou o projeto de produtos marca própria em parceria com fornecedores, visando fortalecer ainda mais a marca Redemac. A implementação do programa de qualidade da rede ainda está em andamento.

Quadro 13 – Comparativo do ciclo da consolidação nas redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor.

A **negociação** nesse momento representou um novo passo para a ampliação da rede como firma. Nos quatro casos os primeiros objetivos executados sempre foram aqueles que poderiam trazer retornos em curto prazo e essa estratégia mostrou-se eficaz, permitindo com que os associados tivessem motivação para continuar na rede. Essa estratégia, como apontado na literatura, estava diretamente relacionada com a etapa seguinte, o **comprometimento**, pois em todos os casos atingir resultados serviu como incentivo para fidelizar os associados à rede e garantir a participação desses nas suas atividades.

Se na constituição houve similaridade entre os objetivos determinados (comprar e capacitar), na consolidação parece ter havido uma forte influência do setor de atividade das redes na escolha dos novos objetivos. Assim como apontado no trabalho de Boehe, Silva e Zawislak (2004), após as compras conjuntas, a Redemac e Rede Construir definiram com novos objetivos trabalhar a imagem da rede, realizando ações de marketing em conjunto. A Rede Construir/RS ainda identificou que era preciso ampliar as ações de capacitação e criou um projeto específico de uma universidade corporativa da rede, dedicada a desenvolver cursos voltados aos empresários e colaboradores com enfoque específico na realidade do varejo de matérias de construção.

Para as redes da indústria, a trajetória seguida não foi a esperada, uma vez que a Affemaq já havia iniciado o trabalho de promoção comercial conjunta desde o início e somente na segunda rodada de negociação determinou como objetivos a compra de insumos conjuntamente e a criação do condomínio de fábricas para obter economias de escala. Para a Ação Magistral, mais importante que trabalhar a imagem da rede foi aproveitar oportunidades existentes para lançar sua linha de produtos marca própria e consolidar o sistema de gestão dos associados e própria rede. Isso reforça a idéia de que o setor de atuação da rede é determinante para a seqüência de ações das redes. Para as redes do setor de varejo de material de construção é fundamental comprar bem as mercadorias, depois oferecer bom atendimento num ponto de venda atraente e então fazer propaganda para divulgar a rede e seus produtos. Já para a rede do setor magistral, além de comprar bem, essa também precisa desenvolver produtos, pois esses são os grandes diferenciais das farmácias de manipulação em relação aos substitutos oferecidos pelas grandes laboratórios, antes mesmo de realizar propaganda conjuntamente. No setor de máquinas, tecnologia e novos produtos também são muito importantes, só que para realizar o desenvolvimento em rede é preciso haver grande confiança entre os associados, para permitir a troca de seus conhecimentos, seus diferenciais, sua tecnologia. Assim, a rede optou por realizar outras ações antes, tais como, fazer promoção conjuntamente, comprar insumos e produzir em um condomínio de fábricas, para então no futuro poder desenvolver tecnologia e produtos.

Mesmo com os bons resultados alcançados na constituição, em todas as redes houve problemas de **comprometimento**, relacionados à participação e fidelização às ações, sendo que na Affemaq, Redemac e Rede Construir/RS culminou inclusive na saída de associados por esse motivo. Na Ação Magistral, ainda hoje há reclamações daqueles que participam em relação aos que não, de maneira que já se pensa em eliminar alguns associados em prol de manter apenas os que participam e estão a fim de fazer a rede crescer. Esse processo de “seleção natural” é saudável para redes, já que evita o sentimento de estar trabalhando para os outros, beneficiá-los e não perceber o mesmo empenho em troca. Sem confiança, comprometimento e fidelização razoáveis no comprometimento, a rede não consegue passar para a execução.

A **execução** dos objetivos ampliados não implica em cessar as atividades já iniciadas na constituição, mas sim ampliá-las. Das redes estudadas apenas a Affemaq não iniciou essa etapa, pois ainda carece de maior confiança para ampliar as ações. Para completar o ciclo da consolidação as redes estudadas preocuparam-se em garantir que os associados estariam

qualificados e melhorar o sistema de gestão, para permitir a negociação de objetivos mais complexos. Em especial, apesar de todas as dificuldades para desenvolver seus primeiros produtos, a Ação Magistral encarou esses primeiros desenvolvimentos como um aprendizado. Segundo os associados, caso fosse possível voltar atrás, eles iriam primeiro estruturar mais o sistema de gestão para então iniciar o desenvolvimento dos produtos. Mesmo assim, a avaliação foi extremamente positiva, tanto do ponto de vista do resultado das vendas quanto para o conhecimento adquirido na gestão de projetos.

Dentre as redes estudadas, a Rede Construir começa a entrar no momento de evolução, **negociando** novos objetivos mais complexos e com grande impacto no seu negócio, como montar um centro de distribuição e lançar os produtos marca própria. Já a Redemac, somente na evolução pode iniciar as tratativas de desenvolvimento de produtos da rede, além da estruturação de um centro de distribuição. Novamente, a Rede Construir e Redemac seguiram uma trajetória semelhante. A Ação Magistral na evolução começou a negociar a ampliação dos canais de vendas, o início da propaganda direta aos médicos e a ampliação do desenvolvimento de produtos da rede. O quadro 14 apresenta o comparativo do ciclo negociação-comprometimento-execução na **evolução**.

Momentos das Redes	Etapas	AÇÃO MAGISTRAL	AFFEMAC	REDE CONSTRUIR	REDEMAMC
Evolução	Negociação	Definidos novos objetivos, tais como ampliar a linha de produtos, novo canal de vendas eletrônico e ações de propaganda direta aos influenciadores no processo de compra (comunidade médica).	Etapa não iniciada	A rede encontra-se na transição dessa etapa com a anterior e começa a negociar novos objetivos, não determinados na constituição, como a construção de um centro de distribuição conjunto e o desenvolvimento de produtos marca própria da rede.	Com os resultados de crescimento nas vendas provenientes da melhoria no atendimento e imagem da rede, o desenvolvimento de novos produtos marca própria e a constituição de um centro de distribuição foram definidos como novas oportunidades.
	Comprometimento	Existe boa troca de informações técnicas entre os associados, que vislumbram nos produtos próprios da rede uma oportunidade de diferenciação em relação aos grandes laboratórios.	Etapa não iniciada	Etapa não iniciada	Devido a inexistência de concorrência entre os associados, há boa troca de informações e conhecimento na rede. De novo, os resultados positivos garantem o comprometimento com a rede.
	Execução	A rede encontra-se nessa etapa, buscando nos fornecedores e na universidade de farmácia o aporte de conhecimento necessário para desenvolver novos produtos. Além disso, o sistema de gestão está relativamente organizado, permitindo a ampliação geográfica da rede para o resto do Brasil pelo projeto de vendas on-line.	Etapa não iniciada	Etapa não iniciada	A Redemac aguarda a mudança na legislação tributária para colocar em operação um centro de distribuição próprio. Novos produtos marca própria também estão sendo desenvolvidos.

Quadro 14 – Comparativo do ciclo da evolução nas redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Novamente, a passagem de um momento para outro pode acontecer antes da conclusão da anterior, ou seja, há uma sobreposição de atividades. **Negociar** novos objetivos dependeu da perspectiva de bons resultados, confiança e qualificação dos processos da rede e de seus associados. As redes que conseguiram chegar até a **execução** da evolução têm bom fluxo de informações, investiram na estruturação do sistema de gestão e **comprometeram-se** para a execução a partir de expectativas positivas de bons resultados com as ações e em relação ao comportamento dos associados, ou seja, boa confiança.

Tanto o desenvolvimento de produtos da Ação Magistral quanto da Redemac envolve forte relacionamento com agentes externos, como fornecedores e institutos de pesquisa, esse último principalmente pela Ação Magistral. O desenvolvimento de produtos da Redemac envolve pouca agregação de tecnologia a eles, pois a rede carece de conhecimentos técnicos específicos para tal ação. Assim, o desenvolvimento envolve grande participação do fornecedor, cabendo à rede fazer a gestão de projetos e dos contratos com esses e contribuir em eventuais percepções sobre as preferências de compra dos clientes. Já a Ação Magistral possui conhecimento técnico internalizado, pois seus associados são todos farmacêuticos. Mesmo trabalhando fortemente com o auxílio dos fornecedores para o desenvolvimento, a rede consegue comandar o processo, demandando as especificações e outras características técnicas.

A análise do desenvolvimento das quatro redes indica haver uma forte dependência das atividades realizadas no passado (*path dependence*) para fomentar novas ações em conjunto e o crescimento das redes. O que mudou de um caso para outro foi a velocidade que essa progressão ocorreu, estando essa vinculada com a capacitação dos associados, a existência de uma visão de futuro compartilhada e outros limites.

8. CONCLUSÕES

Este trabalho descreveu a relação limites-inovação-desenvolvimento nas redes de cooperação de pequenas empresas no Rio Grande do Sul, identificando os principais pontos relacionados com os **limites** que elas encontram durante sua existência, as **inovações** utilizadas para suplantá-los, tendo como resultado o **desenvolvimento**. Assim como nas firmas individuais, essa relação também se mostrou válida para as redes de cooperação.

Inicialmente cabem algumas considerações sobre os limites encontrados pelas redes de cooperação. Quanto aos **limites internos de recursos**, os humanos e organizacionais mostraram-se mais críticos para as redes de cooperação estudadas. Verificou-se que a capacitação dos empresários influencia diretamente a velocidade de desenvolvimento das redes. Quanto mais capacitados eles estiverem, mais rápido estarão dispostos a agregar novidades a seus negócios (inovações) e aptos para as implantarem. A própria presença de recursos humanos profissionais contratados também é fundamental para operacionalizar a rede, já que os empresários não têm grande disponibilidade, uma vez que executam diversas atividades em suas empresas, restando pouco tempo para a rede. Somado a isso, os recursos organizacionais relacionados com um sistema de gestão eficaz também auxiliam na implementação de novidades nas redes.

Em relação aos **limites internos de coordenação**, a falta de confiança se mostrou como fundamental para o desenvolvimento das redes. A ampliação dos objetivos das redes e sua efetiva execução dependem da diminuição da falta de confiança nelas. Na constituição o comprometimento é baseado na expectativa positiva em relação ao futuro da rede, permitindo a execução das atividades. Porém, com o desenvolvimento da rede, os resultados alcançados e o aumento das interações com os participantes é que mantém o comprometimento nela.

A estrutura dos grupos de trabalho mostrou-se mais indicada para as redes de comércio, pois permite a divisão de responsabilidade e participação de boa parte dos associados. Porém para a indústria, a estrutura que melhor funcionou foi aquela em que são

formadas forças tarefas para projetos específicos, deixando as atividades rotineiras para os executivos das redes.

Um fenômeno verificado nas redes estudadas foi a exclusão daqueles associados que não estão alinhados e comprometidos com as decisões da rede. Esse movimento é visto como positivo entre os empresários que ficam nas redes, já que os excluídos normalmente são considerados desagregadores ou que não possuem o “perfil” da rede. Mas há que considerar duas hipóteses sobre esse fenômeno. A primeira delas diz respeito ao associado não ser bom para a rede, já que prejudica a unidade do grupo. Analisando por outro prisma, pode-se supor a possibilidade da rede não ser suficientemente boa para os que saem, ou seja, conforme verificado no trabalho de Pereira (2005), dentro das redes há os chamados empreendedores, aqueles que agem de forma oportunística, se desligando das redes quando essas deixam de prover novos conhecimentos e, conseqüentemente, novos benefícios.

Quanto ao crescimento quantitativo das redes, essas parecem viver um dilema entre manter a centralização ou criar subgrupos regionais dentro das redes. Manter uma estrutura centralizada garante a unidade e o controle de todas as ações, porém de certa forma dificulta a ampliação e participação dos associados nas atividades. Dividir a rede pode agilizar as decisões e o trabalho, porém corre-se o risco da rede perder a identidade. Já em relação ao crescimento qualitativo faltam critérios de expansão em relação a conhecimento e recursos que possam ser agregados. Em algumas redes bastam não estar muito perto para evitar a concorrência, em outras também se leva em conta questões éticas e idoneidade, pois coloca a marca da rede em jogo, mas pouco se valoriza o conhecimento e o potencial de recursos que podem ser agregados pelos novos entrantes.

Os **limites externos** referentes a restrições legais e culturais dos mercados em que as redes de cooperação atuam, os resultados apontam que elas ainda não são grandes o suficiente para alterarem essas questões. Assim, cabe a elas encontrarem oportunidades decorrentes dessas restrições.

Para superar os limites, os tipos de **inovações** mais utilizadas nas redes de cooperação são as organizacionais e de marketing. Esses dois tipos de inovações envolvem menor complexidade para sua execução, conseqüentemente menores impactos nos negócios também. Porém são importantes para ampliação de alguns limites, principalmente àqueles relacionados com a coordenação da rede. Devido aos maiores riscos e a complexidade relacionados com as inovações de produtos/serviços e de processos, as redes precisam estruturar seu sistema de gestão e desenvolver competências relacionadas com gestão de projetos e do conhecimento.

A agregação de conhecimentos nos produtos fica vinculada com a natureza do negócio. Comerciantes varejistas não conhecem profundamente os produtos, mas sim os consumidores (ou pelo menos deveriam conhecer, pois as redes estudadas carecem desse tipo de conhecimentos, já que não conseguem sistematizar um sistema de inteligência com as informações que dispõem). Tudo ainda é muito intuitivo. Nessas redes, o desenvolvimento de produtos normalmente é terceirizado, cabendo a ela fazer a gestão dos fornecedores, controlar a qualidade, administrar prazos de entrega, garantias, etc. Já redes de indústria conhecem mais tecnicamente os produtos, ficando mais fácil o controle do desenvolvimento tecnológico. Mesmo assim, por tratar-se de redes de cooperação de pequenas empresas, essas praticamente terceirizam as etapas do desenvolvimento, contribuindo com as premissas iniciais (especificações técnicas) do projeto e após apenas controlando as etapas seguintes.

Resultados de estudos realizados por Pereira (2005), apontaram que os empresários de pequenas empresas ao ingressarem em redes de cooperação valorizam pouco variáveis como inovação e aprendizagem. Esse fato torna-se um limitador quanto às perspectivas de desenvolvimento das redes, uma vez que sem aprendizado e inovação elas terão dificuldades de atingirem o momento de evolução, correndo o risco de se desfazerem por falta de capacidade de superar os limites e por não gerarem novos benefícios aos associados.

Quanto ao fator aprendizado, como era esperado, as redes de cooperação de pequenas empresas adotam uma postura adaptativa, seguindo as grandes empresas dos seus setores de atuação. Por não possuírem uma estrutura formal de pesquisa e desenvolvimento, as redes dependem de seus fornecedores para incorporarem novidades aos seus produtos e processos. Aliás, possuir bons relacionamentos com atores externos a rede mostrou-se fundamental para o desenvolvimento dessas. Aqui cabe destacar duas possibilidades: ou as redes de cooperação tornam-se grandes o suficiente para permitir que elas possam realizar maiores investimentos em P&D ou reforçam suas ligações externas, cooperando com outros atores para suplantar suas deficiências de recursos físicos, humanos e financeiros. Iniciativas como da Ação Magistral com a faculdade de farmácia e da Redemac com seus fornecedores, são bons exemplos da ampliação das parcerias como forma de suplantar essas limitações.

Dentre as proximidades analisadas, a geográfica mostrou-se a menos importante no contexto das redes. Apesar da literatura apontar que uma maior proximidade geográfica possibilitaria um maior número de interações, a ampliação da troca de conhecimentos e, conseqüentemente colaborar para o desenvolvimento, os empresários das redes estudadas não lidam bem com a cooperação com competição. Principalmente nas redes de comércio, nos

casos de associados com alta proximidade geográfica, houve baixa troca de informações, desconfiança e dificuldades de relacionamento, provocando até desentendimentos nas redes. Fato esse que impõe como condição de expansão o zoneamento mínimo entre lojas. Além disso, os investimentos das redes em utilizar a tecnologia da informação para melhorar a comunicação entre os associados, acabam suplantando as distâncias, garantindo o bom funcionamento das redes. As proximidades tecnológicas e organizacionais mostraram-se bastante importantes uma vez que a primeira permite a agregação de novidades aos processos e produtos para toda a rede e a segunda no sentido de garantir um alinhamento estratégico dentro delas, fazendo com que todos os associados percebam as oportunidades e trabalhem conjuntamente para aproveitá-las.

Sobre o **desenvolvimento**, no modelo cíclico baseado em etapas dentro dos momentos é importante destacar a dinâmica de ampliação de objetivos, o comprometimento e a própria execução desses. Como visto, muitos dos objetivos de longo prazo, normalmente mais complexos, já são definidos logo no início dos relacionamentos. Assim, a rede começa por aqueles que trazem retornos mais imediatos, e, sobretudo, viáveis em função dos limites existentes, tanto internamente quanto externamente. Os casos apontam que as redes passam para a negociação do momento seguinte sem mesmo finalizar a execução do anterior. Ao que parece, a ampliação dos limites proveniente dos primeiros resultados das inovações implementadas na execução, já motiva a rede a negociar novos objetivos.

Como visto nos casos estudados, um modelo genérico de desenvolvimento é mais adequado do que algo prescritivo no sentido de seqüência de atividades de uma rede. Os casos apontam que o ramo de atuação da rede é determinante para a seqüência de ações em conjunto, já que houve diferenças entre a indústria e o comércio. A diferença parece estar na natureza do negócio, ou seja, quais as competências centrais que as diferentes redes precisam dominar para manterem-se competitivas. Para as redes de comércio varejista, como a Redemac e Rede Construir/RS, comprar bem, administrar os estoques e as ações de atendimentos aos clientes são mais importantes que o desenvolvimento de produtos próprios. Já para a indústria, os produtos estão no cerne dos negócios, sendo importantíssimo os desenvolvimentos tecnológicos deles.

Mais do que isso, o desenvolvimento das redes é *path dependent*, uma vez que a ampliação das atividades depende de sucessos passados. Parece ser importante construir um caminho, ampliando a confiança, os métodos e a organização da rede para realizar objetivos mais complexos.

Utilizando o trinômio **limites-inovação-desenvolvimento** pode-se determinar a trajetória de crescimento de uma rede de cooperação de pequenas empresas, conforme apresentado na figura 4.

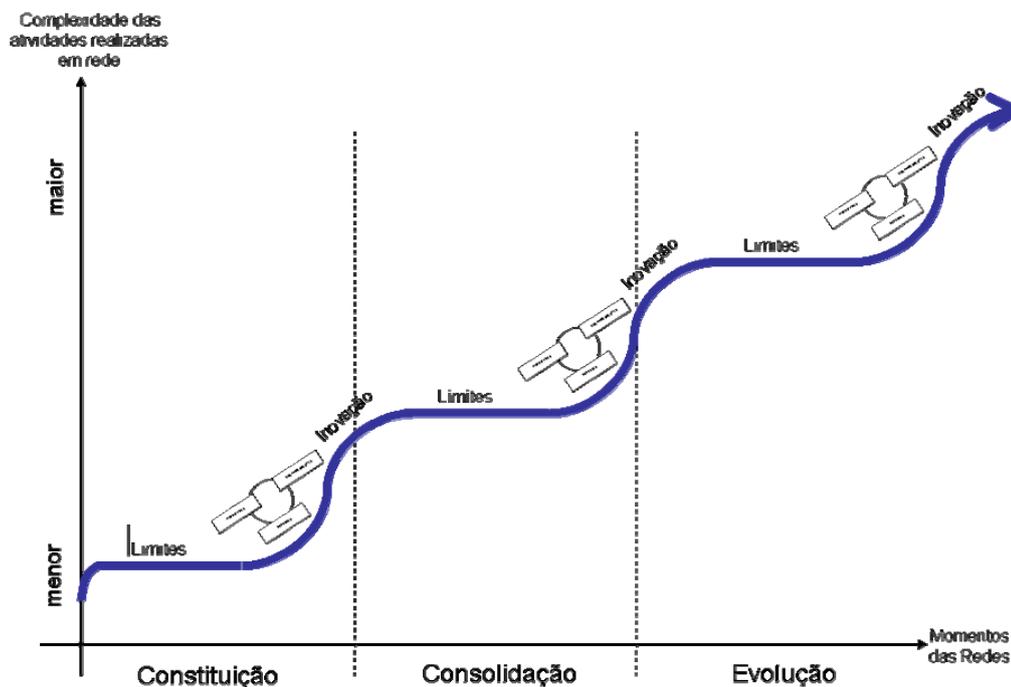


Figura 4 – Trajetória de crescimento das redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na **constituição**, a rede começa a trabalhar em conjunto visando atingir os objetivos inicialmente estabelecidos. Devido ao baixo envolvimento existente entre os associados, busca-se aumentar a fidelização e participação dos mesmos à rede, para permitir que a cooperação traga os benefícios esperados. Além dos limites referentes à coordenação das ações em conjunto, há outros relacionados com a escassez de recursos humanos, físicos, financeiros e organizacionais. Cabe então buscar alternativas para suplantarem esses limites, continuar a crescer e permitir a ampliação das atividades realizadas conjuntamente. Aqui, a rede necessita melhorar sua capacidade de coordenar as atividades feitas em conjunto, capacitar seus associados e melhorar sua posição competitiva através de ações voltadas para o aumento da eficiência da gestão interna. Nesse momento, a complexidade das inovações necessárias para suplantarem os limites é relativamente baixa, pois normalmente estão vinculadas a técnicas gerenciais amplamente conhecidas. É necessário ter suficiente capacidade para internalizar esse conhecimento e os associados terem comprometimento em colocá-las em prática.

A partir desse momento, a rede de cooperação amplia o número e a complexidade das atividades realizadas em conjunto concomitantemente com o aumento do número de

associados. Novos ganhos são obtidos através de economias de escala e aumento da eficiência na execução das atividades com incorporação e troca de conhecimentos e experiências entre os associados. A **consolidação** tende levar um tempo até que as novas atividades sejam realizadas eficientemente, momento em que os associados incorporam esses ganhos e precisam de novos incentivos para manter e ampliar a cooperação, quando então a rede atinge novos limites. Para superar esse limite, a rede precisa começar a oferecer novas soluções ao mercado ou melhorar significativamente seus processos de geração de valor. A incerteza para fazer isso é grande, já que o número de variáveis envolvidas para o sucesso dessas ações é muitas vezes desconhecido. Além do risco técnico e da falta de capacidade para absorver os conhecimentos necessários, há também a questão comportamental associada aos associados. A rede somente irá realizar essa passagem se eles realmente estiverem dispostos a correr maiores riscos. Assim, para suplantarmos esses limites, é preciso realizar tanto inovações organizacionais quanto de inovações de produtos e processos. Aqui novamente é preciso haver modificações na estrutura gerencial, para permitir que o conhecimento, a criatividade e a troca de informações sejam utilizados para aumentar o valor criado pela rede através de novos produtos e processos.

Na **evolução**, produtos e processos novos ou substancialmente aprimorados são desenvolvidos de forma conjunta na rede de cooperação. Os diferentes conhecimentos e capacidades dos associados são somados com a incorporação de novos adquiridos fora do arranjo ou até mesmo criados pela interação dos membros. Os novos limites são aqueles referentes a como manter um processo contínuo de desenvolvimento tecnológico. Após as primeiras inovações de produtos e processos, a rede de cooperação necessita responder às mudanças ambientais e dos consumidores, alterando sua oferta pelo menos no mesmo ritmo dessas mudanças. Técnicas gerenciais mais avançadas devem ser incorporadas para diminuir as incertezas associadas ao desenvolvimento tecnológico, tais como, a criação de um sistema organizado de gestão da inovação, permitindo a criação de novas alternativas. Esse sistema coordenado de atividade de inovação garantirá que haja o fluxo evolutivo da rede, permitindo que ela mantenha sua trajetória de crescimento, baseado no ciclo limites-inovação-desenvolvimento.

Desde o momento da constituição das redes, os associados devem ter em mente que os primeiros objetivos, normalmente relacionados com questões pouco complexas, não serão suficientes para manter a coesão e crescimento da rede no longo prazo. A competitividade da rede depende de novos e maiores objetivos, de maneira que essa deve ir preparando-se para

poder alcançá-los. Essa preparação está relacionada com a aquisição de novos recursos, com a estruturação dos processos de gestão e coordenação e também de mudanças culturais para permitir que se corram riscos, inerentes ao desenvolvimento de inovações.

Finalmente, algumas questões não respondidas decorrentes deste estudo podem ser investigadas em futuros trabalhos, tais como, qual será o impacto da proliferação de redes em setores varejistas, como no caso de supermercados e lojas de materiais de construção? Poderá acabar gerando uma nova ordem de mercado, firma individual grande versus grandes redes e as próprias redes concorrendo entre si? Haverá fusão de redes? Alianças, cooperação na cooperação? Qual a real influência de instituições como o Sebrae e Sedai na trajetória de crescimento das redes? Características regionais podem interferir na trajetória delas? Redes similares em outros estados, formadas por empresários culturalmente diferentes, inseridas em outro ambiente externo podem ser mais inovadoras?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHLSTROM-SODERLING, R. SME strategic business networks seen as learning organizations. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 10, n. 4, p. 444-454, 2003.
- ALMEIDA, J.J.S. **O impacto do ambiente e recursos sobre a estratégia e performance de empresas industriais brasileiras**. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- ANPEI – Associação nacional de pesquisa, desenvolvimento e engenharia das empresas inovadoras. **Como alavancar a inovação tecnológica nas empresas**. São Paulo, junho, 2004.
- AXELROD, R. **The evolutions of cooperation**. New York: Basic Books, 1984. 241 p.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O papel das redes de cooperação na aprendizagem coletiva das PME: o estudo da rede Aginvest. In: VERSCHOORE, J. R. S. (org.) **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 225-244.
- BARCLAY, I.; PORTER, K. Facilitating innovation across SME networks. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 5, n. 1/2, p. 20-38, 2005.
- BARNEY, J. B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**. n. 40, v. 3, p. 137-145, 1999.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002. 600 p.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.3, 2004, p.131-179.

BEGNIS, H.S.M.; PEDROZO, E.A.; ESTIVALETE, V.F.B. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. In: ENANPAD XXIV 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

BELUSI, F.; ARCANGELI, F. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. **Research Policy**. v. 27, p. 415-428, 1998.

BOEHE, D. M.; SILVA, K. M.; VIEGAS, D. C.; SEFIDVASH, S.; ZAWISLAK, P. A. **Oficina de trabalho: redes de cooperação - Desafios e Alternativas**. Relatório Técnico. Porto Alegre: SEDAI-RS, 2004.

BOEHE, D. M.; SILVA, K. M.; ZAWISLAK, P.A. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PMEs. **Organização & Sociedade**. v. 11, n. 30, p. 147-168, 2004.

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**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2001. 174 p.

CEFIS, E.; MARSILI, O. A matter of life and death: innovation and firm survival. **Industrial and Corporate Change**. v. 14, n. 4, p. 1167-1192, 2005.

CHIPIKA, S.; WILSON, G. Enabling technological learning among light engineering SMEs in Zimbabwe through networking. **Technovation**. v. 26, p. 969-979, 2006.

COASE, R. (1937) The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O.E. & WINTER. **The nature of the firm: Origins, Evolution and Development**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**. v.20, n. 9, p. 867-888, 1999.

DEITOS, M. L. M. S. **A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação**. Cascavel: Edunioeste. 2002. 162 p.

DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. **Academy of Management Review**. v. 31, n. 3. p. 659-669, 2006.

DING, H. **Innovation and network: the impact of initial conditions on interfirm network formation of entrepreneurial firms**. 97 f. Thesis (Doctor of Philosophy – Management). Faculty of Rensselaer of Polytechnic Institute. Troy, New York. 2003.

- DOTTO, D. M. R.; WITTMANN, M. L. Redes de pequenas e médias empresas – uma análise regional. In: VERSCHOORE, J. R. S. (org.) **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 129-154.
- DOUGHERTY, D. Organizando para a inovação. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.3, 2004. p. 337-360,
- DOZ, Y.L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**. v. 17, summer, p. 55-83, 1996.
- FOSS, K; FOSS, N.J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. **Management Revue**. v. 15, n. 1, p. 107-121, 2004.
- GARROUSTE, P.; SAUSSIÉ, S. Looking for a theory of the firm: future challenges. **Journal of Economic Behavior & Organization**. v. 58, p. 178-199, 2005.
- GERSTEIN, M. S. From machine bureaucracies to networked organizations: an architectural journey. In: NADLER, D. **Organizational architecture: designs for changing organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 284 p.
- GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**. v. 20, p. 397-420, 1999.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**. v. 21, p. 203-215, 2000.
- HANNA, V.; WALSH, K. Small firm networks: a successful approach to innovation? **R&D Management**. v. 32, n. 3, p. 201-207, 2002.
- HASTENREITER FILHO, H.N. As organizações de suporte e as redes interorganizacionais no Brasil: diagnóstico e propostas para os programas brasileiros de cooperação entre empresas. In: VERSCHOORE, J. R. S. (org.) **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 109-128.
- HAVNES, P.; SENNESETH, K. A panel study of firm growth among SMEs in networks. **Small Business Economics**. v. 16, p. 293-302, 2001.
- HITE, J.M.; HESTERLY, W.S. The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 22, n. 3, p. 275-286, 2001.

- HOFMANN, K.; PAREJO, M.; BESSANT, J.; PERREN, L. Small firms, R&D, technology and innovation in the UK: a literature review. **Technovation**, v. 18, n. 1, p. 39-55, 1998.
- HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent 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, n. 1, p. 31-41, 1988.
- KIM, T.Y.; OH, H.; SWAMINATHAN, A. Framing interorganizational network change: a network inertia perspective. **Academy of Management Review**. v. 31, n. 3, p. 704-720, 2006.
- KNOBEN, J; OERLEMANS, L.A.G. Proximity and inter-organizational collaboration: a literature review. **International Journal of Management Reviews**. v. 8, n. 2, p. 71-89, 2006.
- LANGLOIS, R.N.; ROBERTSON, P.L. **Firms, Markets and Economic Change: a dynamic theory of business institutions**. London, Routledge. 1995.
- MACADAR, B.M. A experiência exportadora da associação dos fabricantes de estofados e móveis complementares. In: VERSCHOORE, J. R. S. (org.) **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 183-199.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 363-380, 1992.
- NAKANO, D. N. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: AMARO NETO, J. (org.) **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 54-67.
- NELSON, R.R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**, The Belknap Press of Harvard University, London, 1982.
- NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. Da cadeia de valor à constelação de valor. In: RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 53-82. 2005
- NORTH, D. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. México: Fondo de Cultura Económica. 1993.
- NORTH, D. Institutions, organizations and market competition. **Economic History**, working paper, 1996.

OECD, **Manual de oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ed., OECD, 2005.

OLAVE, M. E. L.; AMARO NETO, J. A formação de redes de cooperação e *clusters* em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMARO NETO, J. (org.) **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 68-93.

OLSON, M. **A lógica da ação social: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999. 201 p.

PARKHE, A.; WASSERMAN, S.; RALSTON, D.A. New frontiers in network theory development. *Academy of Management Review*. v. 31, n. 3, p. 560-568, 2006.

PENROSE, E. (1959) **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1995.

PODOLNY, J.M.; PAGE, K.L. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*. v. 24, p. 57-76, 1998.

PEREIRA, B.A.D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. 218 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PEREIRA, B.A.D.; PEDROZO, E.A. O outro lado da cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: VERSCHOORE, J. R. S. (org.) **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 69-88.

PEREIRA, B.A.D.; PEDROZO, E.A. Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. In: ENANPAD XXIV 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**. v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. Development processes of cooperative interorganizational relationship. **Academy of Management Review**. v. 19, n.1, p. 90-118, 1994.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**. v. 5, n.1, 1997.

ROY, P.; ROY, P. The Hewlett Packard – Compaq computers merger: insight from the resource-based view and the dynamic capabilities perspective. **Journal of American Academy of Business**, p. 7-14, set. 2004.

SCHUMPETER, J.A. (1934) **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1982. 169 p.

SCHUMPETER, J.A. (1942) **Capitalism, socialism and democracy**. London: Routledge. 1996. 437 p.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. n. 18, v. 7, p. 509, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 2ª ed. Chichester: John Wiley & Sons. 2001. 388 p.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 284 p.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O.; GHIRARDI, A. Barreiras para a implantação de um rede de aprendizado em um sistema complexo de produção: o caso da Maxpetro. In : TEIXEIRA, F. (org) **Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador: Casa da Qualidade. 2005. p. 59-76.

THOMPSON, G.F. **Between hierarchies and markets: the logic and limits of network form of organization**. New York: Oxford University Press. 2003.

VASCONSELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, outubro-dezembro, p. 30-37, 2000.

VERSCHOORE, J. R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, J. R. S. (org.) **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, 2002, p. 195-219.

WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **International Journal of Technology Management**. v. 14, n. 1/2, 1998.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting**. New York: The Free Press. 1985. 450 p.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2005. 212 p.

ZAWISLAK, P.A. From the dream of opportunities to the “nirvana of trust”: issues for a framework on cooperative agreement stability. **REAd**, Special Issue 42, v. 10, n. 6, december, 2004.

ZAWISLAK, P.A. Integração e agregação de valor em cadeias de valor: uma investigação na indústria petroquímica brasileira. In: ENANPAD XXIV 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS



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



Caracterização da Rede

1. Respondente:
2. Nome da Rede:
3. Número de Empresas Associadas:
4. Faturamento anual da Rede:
5. Mercado em que atua – descrever (setor, produtos, concorrentes...).

Momentos da Rede – Desenvolvimento

- 1) Qual é a história da Rede: quando foi formada; por quantos integrantes.
- 2) **Por que** a rede foi formada? Quais **novidades foram introduzidas** com a rede?
- 3) Quais os **objetivos iniciais** de formação da rede? Esses objetivos já foram atendidos?
- 4) Há uma **visão compartilhada** entre os associados em relação aos caminhos que a Rede deve seguir?
- 5) Como você descreve a **fase atual** da rede?
- 6) Quais as principais **mudanças sofridas** pela rede em termos de ações ou objetivos nos últimos tempos?
- 7) Quais atividades são realizadas de forma conjunta na Rede e quando foram implementadas cada uma delas?
- 8) A rede tem buscado **novos associados**? Quais os critérios de seleção? Potencial de recursos?
- 9) Os **procedimentos de gestão** (processos administrativos) da rede estão consolidados? Existe padronização entre os associados?
- 10) Como se dá a **comunicação** entre os associados e entre a direção e rede?
- 11) Que tipo de **informações é compartilhada**? (sobre o negócio; gestão; informações técnicas, produtos, processos, etc.).
- 12) Como as empresas acessam e compartilham essas informações? (espaços de interação, mídias etc.).
- 13) A rede possui **relacionamentos com outros atores institucionais**? Que tipo de informação é compartilhada?
- 14) Como se dá a incorporação de **novos conhecimentos** - aprendizado: estático, adaptativo ou evolucionário.
- 15) Verificar **proximidade geográfica** entre os associados?

- 16) Verificar **proximidade tecnológica**: processos, produtos, máquinas?
- 17) Verificar **proximidade organizacional**: forma dos empresários tocarem os negócios?

Limites da Rede

- 1) A taxa anual de crescimento do **mercado** em que minha empresa atua é: negativa, baixa, média ou alta? A atual taxa de crescimento anual da **minha empresa** é: negativa, baixa, média ou alta?
- 2) Há crescimento no **número de associados** à rede? E no **número de empregados** dos associados?
- 3) Você acredita que os **custos** de aquisição e produção das firmas que compõem a rede estão estabilizados?
- 4) Quais os principais **problemas / conflitos** que já ocorreram ou ocorrem?
- 5) As habilidades e **competências dos gestores** da rede são suficientes para o crescimento da mesma?
- 6) Existe **consciência entre os empresários** da necessidade de realizar mudanças para melhorar constantemente?
- 7) As empresas da rede estão **dispostas a compartilharem informações** que possam melhorar o desempenho de todos os associados?
- 8) Há problemas no **fluxo de informações e na comunicação** entre os associados?
- 9) A rede carece de **informações sobre o mercado** em que atua?
- 10) Os associados da rede possuem **conhecimentos semelhantes**, restringindo a capacidade de gerar novas idéias?
- 11) **Questões legais ou estatutárias** restringem o desenvolvimento de novas ações em conjunto na rede?
- 12) Na rede o **ambiente de trabalho** favorece o surgimento de novas idéias e a criatividade? A criatividade e a geração de novas idéias são fomentadas dentro da rede?
- 13) Os **associados são fiéis** às decisões da rede? (O poder de negociação e a força de mercado da rede dependem dos associados não agir de maneira oportunista em função de assédios sofridos pelos fornecedores, por exemplo).
- 14) Como é a **participação dos associados** nas atividades da rede?
- 15) Como se dão as relações entre os associados? **Há confiança** entre eles? Há troca de experiências e conhecimentos entre os associados?
- 16) Você acha que **sucessos no passado** da rede podem inibir o desenvolvimento de novas ações em conjunto (inércia)?

Inovação na Rede

- 1) **Quais inovações (novidades)** foram desenvolvidas pela rede? (abordar cada uma das possibilidades de inovações: organizacionais, aprimoramentos criativos e tecnológicas).
- 2) **Quando avaliam** a necessidade de inovar?

- 3) Que **outras inovações** você acredita que possam ser desenvolvidas na rede? Por quê? Quando?
- 4) Existem **barreiras à inovação** na Rede? Quais?
- 5) Há alguma estrutura ou **grupo de trabalho** dedicado a promover inovações? Como eles trabalham?
- 6) A Rede está **estruturada** para realizar projetos como desenvolvimento de novos produtos ou serviços?
- 7) Há **medidas do impacto** das inovações na melhoria da qualidade dos produtos / processos ou melhoria nas vendas?
- 8) Há planos de **investimento** definidos para a atividade inovadora na Rede?
- 9) Existe **consciência entre os empresários** formadores da Rede da necessidade de inovar constantemente?
- 10) O tema inovação está presente no **plano estratégico** da Rede?

ANEXO B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL****ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO****PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Porto Alegre, mês de 2006.

Prezado Senhor

Os alunos Karen Menger da Silva, Felipe Ost Scherer e Laurence Reich Steglich, respectivamente doutoranda e mestrandos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, desenvolvem a pesquisa “**Inovação e desenvolvimento de produtos e processos em redes de pequenas empresas**”. O objetivo desta pesquisa é propor uma metodologia para a organização da atividade de inovação e desenvolvimento de novos produtos e processos em redes de pequenas empresas e está sendo financiada com recursos do CNPq.

Solicitamos o seu apoio à realização desta pesquisa, permitindo uma visita à rede e fornecendo informações solicitadas por meio de entrevista a ser realizada com representante(s) da rede. Gostaríamos de ressaltar que a pesquisa é de cunho acadêmico e os dados são sigilosos. O nome da rede somente será divulgado se houver a concordância e o interesse por parte desta.

Desde já, agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente

Professor Dr. Paulo Antônio Zawislak
Coordenador da PesquisaIlmo. Sr.
REDE
Cidade