

# **REDES, ALIANÇAS E PARCERIAS:**

**ferramentas e práticas  
para a gestão  
da cooperação empresarial**

**Conselho Editorial EST Edições**

Marilene Dorneles (Diretora), Antônio Dalpico, Emílio Franzina,  
Frei Moacir Pedro Molon, João Carlos Tedesco, Luis Alberto De Boni,  
Maria Estela Zonta, Monsenhor Urbano Zilles, Véra Lucia Maciel Barroso

# **REDES, ALIANÇAS E PARCERIAS:**

**ferramentas e práticas  
para a gestão  
da cooperação empresarial**

**Douglas Wegner**



Porto Alegre  
2019

© Copyright de Douglas Wegner, 2019

*Capa:*

Big-shark-made-goldfishes-concept-unity-675459022

e big-shark-made-goldfishes-attack-real-1101761396.

Fonte: Acervo de alphaspirit. Disponível em: <<https://www.shutterstock.com>>.

*Revisão:*

Antônio Dalpicol

*Projeto gráfico:*

EST Edições

*Editoração eletrônica:*

Nilmara Trindade da Silveira

nilsilveira@cpovo.net – Fone: (51) 99919.4758

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

W412r Wegner, Douglas

Redes, alianças e parcerias: ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial. / Douglas Wegner. - Porto Alegre: EST Edições, 2019.

200 p. : il. ; 16 x 23 cm.

ISBN: 978-85-68569-75-7

1. Administração de empresas. 2. Redes de cooperação. 3. Gestão organizacional. I. Título.

CDU 658

Bibliotecária responsável: Kátia Rosi Possobon CRB10/1782

Contato com o Autor:  
[douglaswegner@hotmail.com](mailto:douglaswegner@hotmail.com)



Editora & Livraria Frei Rovílio Ltda.

Rua Veríssimo Rosa, 311 – 90610-280 – Porto Alegre, RS

Fone: (51) 3336.1166 – ☎ (51) 98226.1166

[editorafreirovilio@gmail.com](mailto:editorafreirovilio@gmail.com)

*Aos meus pais, Marli e Astor,  
pelo exemplo e apoio em todas as circunstâncias.*

*À Eliana,  
pela parceria e pelo amor incondicional.*

*E à nossa pequena Sofie Charlotte,  
que trouxe mais luz e sentido às nossas vidas.*



## AGRADECIMENTOS

**E**ste livro é o resultado de muitos anos de pesquisas e discussões compartilhadas com um grande número de pessoas. Os colegas Jorge Verschoore, Alsones Balestrin, Junico Antunes e Kadígia Faccin, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), assim como Heron Begnis e Rejane Alievi, da Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc), tiveram um papel fundamental para consolidar as ideias apresentadas ao longo deste texto. Muitas discussões que realizamos no GeRedes, nosso Grupo de Estudos sobre Redes Interorganizacionais, na Unisinos, ajudaram a desenvolver conceitos que agora fazem parte do livro. Da mesma forma, os questionamentos e o olhar crítico dos alunos de graduação, especialização, mestrado e doutorado da Unisinos contribuíram significativamente para chegar ao texto final deste livro.

Também preciso agradecer a todos os consultores e gestores de redes que dedicaram parte do seu precioso tempo para relatar as práticas de gestão que agora ilustram este livro: Ana Lúcia Roth (Rede Casabem), Andressa Dutra (Costa Esmeralda), Daniel Lucio Zanqueta (Rede Tem), Deivyd Sebben (Rede Constru&Cia), Eugênio Medeiros (Rede Mais), Fabiano Bulcão (Rede Seridó), Fernando Lopes (Redemac), Jamile Carneiro (Rede Integrada), Jouberto Matte (Rede Toklar), Luiz Henrique de Paula (Rede Clip), Maria Moura (Mittelstandsverbund), Marlus Rios (Rede Quero Bahia), Michele Machado (Rede Unicalce), Ney Henrique Santos (Farmarcas), Rafael Andrey Sebold (Rede Hipermac), Raul Danza Bertozzi (Rede Construai), Rodrigo Monteiro (Redlar), Sabrina Machado (Redecore) e Sidnei Lasta (Rede Bem Viver). Outros exemplos foram baseados em estudos realizados por orientandos de mestrado: Jorgete Freire de Carvalho, Matheus Oliveira de Almeida, Joel Rocha Schmidt e Wagner Andreo Alledo Filho, a quem também agradeço pelas contribuições.

Com o suporte de todos esses profissionais, foi possível aproximar o texto com o mundo real das redes, alianças e parcerias. São eles que fazem a cooperação acontecer e é para eles que este livro é direcionado. Por fim, preciso fazer um agradecimento especial a três pesquisadores e amigos que aceitaram atuar como editores informais deste livro: Daiane Mülling Neutzling (Universidade de Fortaleza), Paulo Hayashi Junior (Universidade Estadual de Campinas) e Pietro Cunha Dolci (Universidade de Santa Cruz do Sul). O olhar crítico e as observações de cada um deles foram fundamentais para tornar este livro mais relevante para os leitores.

Muito obrigado a todos!

# SUMÁRIO

Prefácio.....	11
Mapa do livro.....	15
<b>Parte 1: Cooperação na Economia do Século XXI</b>	
1 Redes, alianças e parcerias: formas de cooperação empresarial .....	19
<b>Parte 2: Ferramentas e práticas para a gestão da cooperação nas empresas</b>	
2 A decisão de cooperar .....	41
3 Competências para a cooperação .....	59
4 O processo de seleção de parceiros.....	73
<b>Parte 3: Ferramentas e práticas para a gestão da cooperação em redes, alianças e parcerias</b>	
5 Os pilares de sustentação das redes .....	89
6 O ciclo de vida das redes.....	103
7 Governança e gestão de redes.....	124
8 Estratégias de crescimento e consolidação de redes.....	144
9 Avaliação dos resultados e gestão do desempenho em redes.....	164
<b>Parte 4: Um olhar sobre o futuro da cooperação em redes, alianças e parcerias</b>	
10 Desafios e oportunidades para a gestão de redes, alianças e parcerias .....	181
Referências.....	189



## PREFÁCIO

**E**m um sábado de junho de 2018, jornais de todo o mundo começaram a noticiar o desaparecimento de 12 meninos com idades entre onze e dezesseis anos juntamente com seu técnico de futebol, no norte da Tailândia. Depois de um treino de futebol dos Javalis Selvagens, eles haviam decidido fazer um passeio em uma conhecida caverna local, mas não contavam com fortes chuvas que rapidamente alagaram os túneis de acesso e os deixaram isolados no interior da caverna. Suas bicicletas e chuteiras foram encontradas na entrada do sistema de cavernas e as marcas de mãos e pegadas dos meninos indicaram que eles entraram cada vez mais nos túneis, à medida que o alagamento avançava. Ao mesmo tempo em que a polícia começava uma grande operação para tentar localizar o grupo, pais e amigos montaram vigília na entrada da caverna para acompanhar as operações e rezar por eles.

O que se viu a seguir foi uma onda de cooperação internacional que reuniu mais de 10.000 voluntários e cerca de 100 mergulhadores profissionais. O primeiro desafio foi localizar o grupo dentro de um complexo sistema de cavernas, inundado por água turva e lama que praticamente inviabilizava o trabalho dos mergulhadores. Depois de nove dias desaparecidos, os meninos foram localizados com vida em um local de difícil acesso. Para fazer o resgate, múltiplas equipes encarregadas de diferentes tarefas formaram uma verdadeira rede de cooperação para colocar em prática uma estratégia de alto risco, que envolvia resgates individuais com várias horas de duração para percorrer o caminho de entrar e sair dos túneis. Os meninos e o treinador foram retirados da caverna um a um, e somente depois de três dias a missão foi concluída. Infelizmente, um mergulhador tailandês que havia levado suprimentos morreu ao ficar sem oxigênio durante o trajeto.

Esse exemplo dramático mostra que a cooperação entre desconhecidos é possível quando existe um forte motivo comum, alto engajamento dos participantes e coordenação de esforços. Há tarefas que simplesmente não podem ser executadas por indivíduos ou organizações isoladamente. Objetivos grandiosos necessitam da cooperação e da organização de redes de pessoas ou organizações para se transformarem em realidade. Efetivamente, todos os dias podemos encontrar vários exemplos de cooperação entre indivíduos, organizações e empresas. Ao longo da história, indivíduos cooperaram para superar desde pequenos problemas locais até grandes problemas sociais que demandavam esforços concentrados para encontrar uma solução. Empreendimentos como a construção de grandes obras de engenharia há centenas de anos ou a descoberta de tratamentos para doenças graves não teriam sido possíveis sem que houvesse esforços coletivos coordenados. Em síntese, a cooperação tem um papel significativo para formar redes que movem o mundo, em todos os campos de atuação.

No âmbito organizacional, a cooperação também é um fenômeno antigo. Parcerias formais e informais fazem parte da estratégia organizacional desde o surgimento das primeiras companhias comerciais e de produção. Entretanto, na medida em que a Administração se tornou um campo de estudos específico, no início do século XX, houve uma ênfase significativa no conceito de estratégias concorrenciais, nas quais as organizações eram tratadas como ilhas que precisavam atuar sozinhas na competição pelo mercado. Somente nas últimas décadas a cooperação passou a ser considerada como uma estratégia possível – e muitas vezes necessária – para tornar as organizações mais capazes de atuar no mercado e alcançar seus objetivos. A noção da organização como uma ilha foi substituída pela compreensão de que, em determinadas situações, aliar-se a parceiros e até concorrentes pode ser uma estratégia mais eficaz do que concorrer individualmente.

Parcerias, alianças, consórcios, franquias, redes de empresas e centrais de negócios tornaram-se termos comuns no campo da Administração, e um número cada vez maior de organizações passou a considerar a cooperação como uma alternativa estratégica. Entre as grandes corporações, a formação de alianças estratégicas passou a ser uma prática comum para alcançar objetivos tão diversos quanto o desenvolvimento de um novo produto ou a entrada em um novo mercado. No caso dos pequenos empreendimentos, a

formação de redes e centrais de negócios que reúnem dezenas ou até centenas de participantes garantiu a sobrevivência de muitas dessas organizações em mercados altamente competitivos e dominados por grandes corporações. Há exemplos notórios de redes de empresas na Alemanha, na Espanha, na Itália e, mais recentemente, no Brasil, que se tornaram suficientemente fortes para enfrentar empresas multinacionais de grande porte.

Em paralelo ao crescimento do número de redes em todo o mundo, também houve um incremento significativo na pesquisa acadêmica sobre esse tema. Cada vez mais pesquisadores vêm dedicando seu tempo para compreender como as redes, alianças e parcerias surgem, como se desenvolvem e de que maneira podem ser governadas e gerenciadas para alcançar melhores resultados. Este livro é o resultado de mais de uma década de pesquisas e de observações a respeito de redes de empresas, de centrais de negócios, de alianças e parcerias em diversas partes do mundo. O termo “rede de empresas”, utilizado em todo o texto, abrange uma grande variedade de modelos de cooperação: redes de empresas, centrais de negócios, redes associativas, redes de cooperação empresarial, redes público-privadas, redes de inovação, entre outras. Todos esses modelos que reúnem empresas que permanecem legalmente independentes, mas que optam por cooperar em algum aspecto para alcançar objetivos comuns. Embora muitos exemplos neste livro sejam relacionados a redes associativas ou a centrais de negócios, optamos pelo termo “rede de empresas” porque os conceitos, modelos e ferramentas apresentados podem ser aplicados a uma grande variedade de redes, de diferentes formatos e características, que tem como elemento comum a cooperação entre os envolvidos para gerar resultados coletivos.

Esse amplo movimento de cooperação em todos os segmentos de atividade, dá origem a uma verdadeira revolução das redes, a ponto de fazer com que as redes, alianças e parcerias se tornem estratégias indispensáveis para empresas e organizações na economia do século XXI. Ao longo do livro ficará evidente que compreender o fenômeno das redes, assim como seu processo de formação e gestão, são competências fundamentais a todos os gestores que desejam conduzir organizações no contexto atual. Por isso, este livro é direcionado a atuais e futuros gestores organizacionais, consultores, estudantes e interessados no tema da cooperação em redes, alianças e parcerias.

## Como ler este livro?

O livro está organizado em quatro partes: a Parte 1 apresenta um panorama da cooperação em redes de empresas, alianças e parcerias, descrevendo os principais modelos de cooperação utilizados pelas organizações. A ênfase mais específica nas características das redes de empresas ajuda o leitor a compreender a sequência do livro. As duas partes seguintes consistem no cerne do livro e apresentam, respectivamente, ferramentas e modelos para a empresa individual que está, considerando a possibilidade de cooperar (Parte 2), e ferramentas e práticas para as redes que precisam de uma gestão eficiente e eficaz para gerar resultados (Parte 3). A última parte do livro (Parte 4) é dedicada a um exercício de reflexão sobre os desafios e oportunidades da cooperação em redes, em um contexto de concentração econômica crescente e virtualização das relações de negócio e de consumo.

Ao longo do livro, também apresentamos um conjunto de práticas de gestão coletadas diretamente com gestores e consultores de redes de empresas de diversos segmentos e características. Esses gestores foram convidados a relatar alguma prática que tenha contribuído para superar um desafio enfrentado pela rede e gerado resultados positivos. Cada prática é relatada sinteticamente, podendo servir como inspiração para outras redes que estejam enfrentando desafios parecidos ou queiram se antecipar às mudanças. O contato dos gestores e redes que gentilmente contribuíram com a descrição das práticas é incluído no texto e torna possível fazer contato direto para conhecer melhor as redes e expandir o *networking*.

Cada leitor pode escolher a trilha que deseja seguir ao longo do livro. Embora a sequência de capítulos tenha sido proposta para conduzir o leitor por temas que vão dos modelos e do processo de constituição de redes de empresas, passando pela sua governança e avaliação de resultados, é possível navegar por temas de interesse. Como guia de leitura, o livro está ancorado em dez perguntas-chave, cujas respostas são discutidas em cada capítulo. O mapa do livro é apresentado na próxima página, orientando os leitores sobre a trilha que será percorrida e o que podem esperar ao final desta jornada.

Boa leitura!

# MAPA DO LIVRO

## PARTE 1

Que formatos de redes, alianças e parcerias são utilizados pelas empresas?

1

PARTE 2

2

Por que as empresas cooperam e formam redes, alianças e parcerias?

De que competências as empresas necessitam para cooperar?

3

4

Como selecionar parceiros para formar redes, alianças e parcerias?

Quais são os pilares de sustentação das redes?

5

PARTE 3

6

Quais as fases do ciclo de vida das redes?

Como as redes são governadas e gerenciadas?

7

8

Que estratégias de crescimento e consolidação as redes podem adotar?

Como avaliar os resultados das redes, alianças e parcerias?

9

PARTE 4

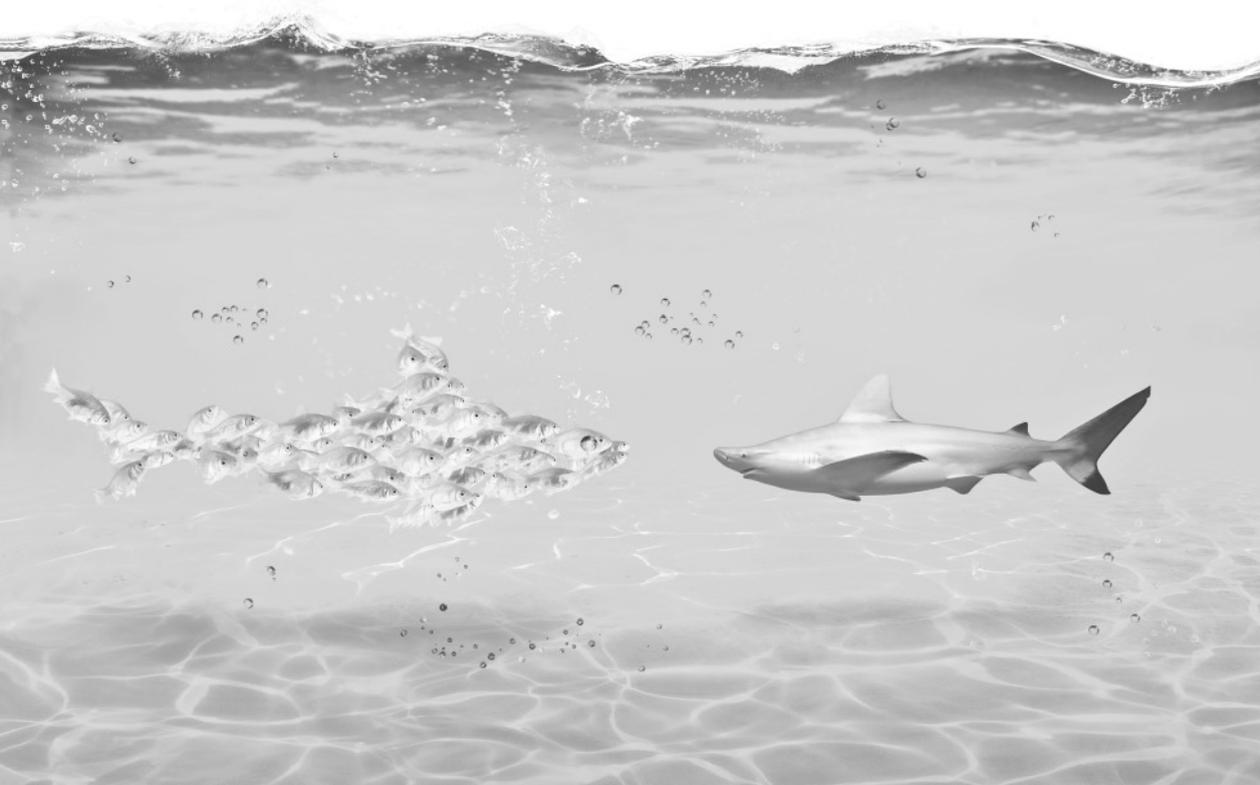
10

Quais as tendências para a gestão de redes, alianças e parcerias?



# PARTE 1

## Cooperação na Economia do Século XXI





# 1

## REDES, ALIANÇAS E PARCERIAS: formas de cooperação empresarial

Em todos os setores da economia, empresas adotam estratégias de cooperação com o objetivo de alcançar resultados que individualmente não poderiam alcançar. Neste capítulo, destacamos o contexto econômico atual, marcado por uma sociedade em rede, um capitalismo de alianças e uma economia crescentemente colaborativa. Apresentamos dados gerais sobre redes de empresas no Brasil e na Alemanha, país em que a cooperação alcançou alto nível de desenvolvimento e representa uma estratégia de grande importância para as pequenas empresas. A longa trajetória das redes nesse país aponta caminhos para o desenvolvimento e consolidação das redes brasileiras.

**N**o centro da cidade de Bremen, no norte da Alemanha, turistas se revezam para tocar e fotografar uma estátua de bronze de dois metros de altura, erguida sobre um pedestal, ao lado do prédio da prefeitura. Quatro animais, apoiados nas costas uns dos outros, lembram uma das fábulas mais conhecidas dos irmãos Grimm: *Os músicos de Bremen*. Nessa história medieval, um burro, um cão, um gato e um galo, que já não serviam mais aos seus donos, decidem ir para a cidade de Bremen e realizar o sonho de se tornar músicos e desfrutar da liberdade. No caminho, avistam luz em uma casa e percebem que ela foi invadida e ocupada por um bando de ladrões que consome os produtos roubados durante o dia. Individualmente, nenhum dos quatro animais teria a menor chance contra esse numeroso bando de ladrões, mas juntos, quem sabe? A ideia dos quatro parceiros é simples, mas engenhosa: o burro sustenta o cão sobre suas costas, que, por sua vez, sustenta o gato, sobre o qual está o galo. Juntos, no escuro da noite, aparentando o tamanho de um gigante e emitindo sons terríveis, os quatro animais

afugentam os ladrões e retomam a casa, onde passam a morar. Essa pequena fábula infantil, contada e recontada inúmeras vezes ao longo dos séculos, demonstra, entre outras coisas, uma lição muito singela: por meio da cooperação, é possível obter resultados que, individualmente, seriam inalcançáveis.

Não por acaso, a Alemanha, retratada nos contos populares dos irmãos Grimm, é hoje um dos países em que a cooperação apresenta o mais alto nível de desenvolvimento e importância socioeconômica. Desde cooperativas de crédito, cooperativas agroindustriais, redes de pequenas empresas, até parcerias para inovação entre grandes empresas formam uma economia em que a cooperação assume papel de grande relevância. As cooperativas de crédito, por exemplo, são um fenômeno que teve início em meados do século XIX na Alemanha, quando pequenos agricultores perceberam que precisavam de uma forma de obter financiamento mais barato. Mais tarde, esse modelo de apoio mútuo criado pelos agricultores começou a ser utilizado pelos consumidores para conseguir melhores preços na compra de produtos básicos. Os consumidores criaram cooperativas para unir poder de compra e obter para si parte das margens que estavam com a indústria e com os distribuidores. O processo de estabelecimento de cooperativas de consumidores desenvolveu-se com a criação de uma rede cada vez mais próxima: em 1896 já havia cerca de 1.400 cooperativas de consumo em toda a Alemanha, das quais 474 ligadas a uma associação geral.

No final do século XIX, a ideia de cooperação começou a ser utilizada também pelas pequenas empresas alemãs, criando redes locais de empreendimentos de um mesmo setor. Inicialmente, a cooperação era limitada, devido ao desejo dos empreendedores de não abrir mão de sua total independência. Aos poucos, a fim de obter melhores resultados, as redes locais passaram a reunir-se em redes regionais para reduzir as desvantagens em relação às grandes empresas e seu modelo de filiais. No início do Século XX, já havia redes de varejistas em todas as regiões da Alemanha. Com o tempo, essas redes passaram de simples centrais de compras para centrais de serviços e, recentemente, para redes informacionais com alta integração e interdependência dos participantes.

Atualmente, mais de 230.000 empresas do varejo na Alemanha participam de 310 redes de empresas, em 45 ramos de atividade, que geram 2,4 milhões de empregos e representam um volume anual de negócios de 490 bilhões de euros (Der Mittelstandsverbund, 2019). Entre os setores com o maior número de redes destacam-se o setor de varejo de alimentos (38 redes), móveis (32 redes), materiais de construção (24 redes), vestuário (24 redes), autopeças e aces-

sórios (24 redes) e eletrodomésticos e eletrônicos (22 redes). Atuando em segmentos altamente competitivos, redes como Edeka (varejo de alimentos), Intersport (materiais esportivos) e ANWR (calçados) alcançaram espaço destacado no mercado e possuem milhares de membros, a quem proporcionam um conjunto de serviços de alto nível para competir com multinacionais e redes de filiais de grande porte. Essas redes atuam com executivos contratados e a governança é realizada por uma Organização Administrativa da Rede, responsável pela proposição de estratégias discutidas com as empresas participantes.

As redes e centrais de negócios alemãs estão reunidas em uma entidade nacional denominada *Mittelstandsverbund*, com sede em Berlin e escritórios em Colônia e Bruxelas, junto ao Parlamento Europeu. A entidade defende os interesses das redes, sugere ao governo políticas de apoio às pequenas empresas, oferece serviços de suporte e desenvolve projetos de inovação voltados para os seus membros. Nos últimos anos, a entidade está focada em dois projetos: o primeiro busca ampliar a sustentabilidade ambiental e a eficiência energética das empresas participantes de redes, gerando redução de custos e alinhamento às expectativas dos consumidores locais que esperam empresas mais sustentáveis. O segundo projeto tem como foco promover a digitalização das redes e, conseqüentemente, das pequenas empresas, estimulando sua presença *on-line* e desenvolvendo competências para atender a uma nova geração de consumidores que já se acostumou a comprar sem sair de casa.

No Brasil, o movimento de cooperação entre pequenos empreendimentos é bem mais recente e consistiu em uma resposta das pequenas empresas às dificuldades impostas pela abertura de mercado promovida desde a década de 1990. Diante dos desafios que essas empresas passaram a enfrentar, especialmente a partir da entrada de concorrentes internacionais e da formação de grandes conglomerados de empresas, a cooperação tornou-se uma solução possível. A criação de programas públicos de apoio à formação de redes – como o Programa Redes de Cooperação, no Rio Grande do Sul – e o suporte do Sebrae foram fundamentais para reunir pequenas empresas e formatar modelos de redes para torná-las mais competitivas. Estima-se que existam aproximadamente 1.000 redes de empresas e centrais de negócios em atividade no Brasil (Sebrae, 2016), em diversos setores da economia. Algumas dessas redes alcançaram alto nível de competitividade e conseguem fazer frente a grandes empresas e redes privadas, mas outras tantas ainda dependem de investimentos para profissionalizarem sua gestão e alcançarem a consolidação no mercado.

A maioria das redes brasileiras ainda está em estágio de desenvolvimento menor do que as redes alemãs, principalmente devido à abrangência geográfica limitada e ao grau de integração reduzido das empresas participantes. Ao longo do tempo, as redes alemãs passaram de simples centrais de compras (no início do século XX) para centrais de serviços e, recentemente, para redes informacionais, com alta integração e interdependência dos participantes, como apresentado na Figura 1.

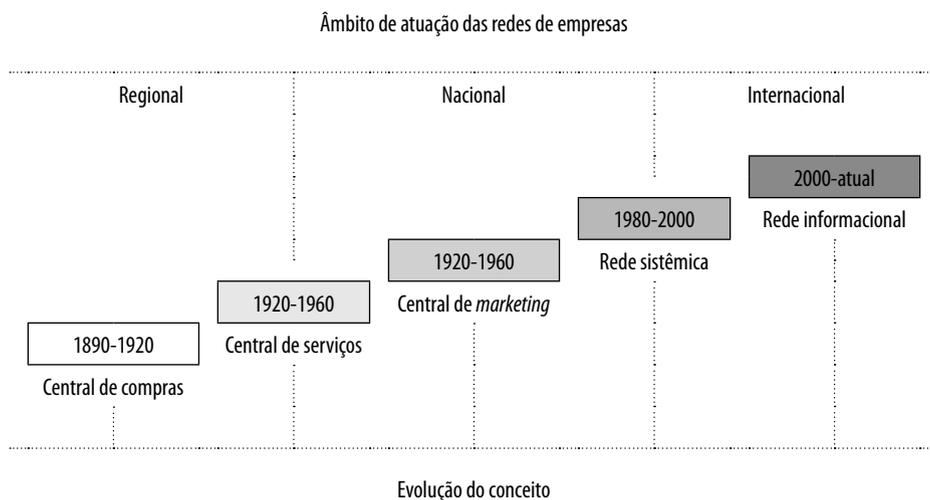


Figura 1: A evolução das redes de empresas na Alemanha.

Fonte: Adaptado de Kretschmer (2006).

No conceito de rede informacional que passou a ser considerado um modelo a ser perseguido, as empresas da rede continuam legalmente independentes, mas estão de tal forma integradas que se apresentam ao mercado como uma empresa única. Também integram seus processos e sistemas de maneira que a gestão da rede possui informações em tempo real para tomar decisões que possam beneficiar o grupo e obter novas vantagens na relação com os fornecedores de produtos e serviços. Algumas dessas redes, inclusive, extrapolaram o mercado nacional e expandiram suas atividades para outros países, preservando seu caráter cooperativo e ampliando sua escala com a criação de redes parceiras que coordenam a cooperação em cada país.

## Um exemplo de rede de empresas bem-sucedida na Alemanha

A rede Ariston-Nord-West-Ring (ANWR) é resultado da fusão de várias redes de empresas independentes nos segmentos de calçados e materiais esportivos ao longo de 90 anos. Atualmente, a ANWR atua como uma *holding*, controlando um conjunto de empresas prestadoras de serviços, os dois bancos pertencentes ao grupo e as três redes de caráter cooperativo às quais os varejistas estão vinculados. Os bancos da própria rede financiam cerca de 10.000 empresas, entre membros e clientes externos, além de conceder crédito para abertura de novas lojas, reformas e expansões.

A principal rede do grupo é a ANWR Schuh, com 1.500 varejistas de calçados e cerca de 3.800 pontos de venda. Sendo este o segmento de negócios que deu origem à rede, os membros são os controladores do grupo, com direito a voto nas Assembleias Gerais. No segmento de calçados, a rede oferece três conceitos distintos de negócios: Quick Schuh (franquia de calçados populares), Best Partner (calçados para consumidores de alto poder aquisitivo) e Street & Sport (franquia com produtos para esporte e tempo livre). Uma segunda rede que compõe o grupo é a Sport 2.000 (lojas de materiais esportivos), à qual estão vinculadas 800 empresas com 1.000 pontos de venda na Alemanha, além de outras 150 lojas na Suíça. A terceira rede – Bike & Co. – atua no segmento de bicicletas e acessórios, com 650 membros na Alemanha.

O crescimento sempre foi um claro objetivo para a rede, uma vez que a oferta de um amplo leque de serviços e benefícios para as empresas depende de atingir um porte mínimo. Esse foi, também, um dos grandes propulsores para as fusões entre redes que resultaram na configuração atual da ANWR. Segundo o presidente da rede, a sobrevivência de redes de pequeno porte no longo prazo é inviável, porque há muitos serviços que só podem ser oferecidos quando há um grande número de participantes, como estratégias robustas de marketing, ações de profissionalização da gestão, treinamento, *e-commerce* e suporte tecnológico. O volume de negócios também é um fator fundamental para ter representatividade junto à indústria, especialmente com fornecedores globais.

### Organização da rede

O sucesso de uma rede como a ANWR, com número significativo de membros, depende em grande medida da eficiência e eficácia da sua governança e gestão, dois fatores críticos de sucesso das redes que serão tratados na

terceira parte deste livro. Somente nos primeiros anos de funcionamento da rede, há muitas décadas, os próprios empresários participantes se encarregavam de realizar as atividades de gestão. Atualmente a ANWR adota o modelo de Organização Administrativa da Rede, com gestores contratados e que têm autonomia para tomar as decisões estratégicas, discutidas periodicamente com os nove varejistas integrantes do conselho de gestão. Ao mesmo tempo em que os gestores têm ampla autonomia decisória, a Assembleia tem o poder de destituí-los. Uma eventual saída de empresas da rede poderia ser um claro sinal de que as decisões estratégicas não estão corretas, exigindo mudanças. Cada uma das redes integrantes da ANWR possui um conselho consultivo, mecanismo que dá aos empresários a possibilidade de influenciar as decisões que afetam seu negócio, embora este não tenha direito a voto nas assembleias da rede.

O presidente da ANWR entende que redes cuja governança é realizada pelos próprios empresários têm dificuldades para se desenvolver. Segundo o presidente, “a rede tem uma gestão profissional tanto na *holding* como nas empresas do grupo, e os empresários têm influência nas decisões da rede através da assembleia geral e também através do conselho, composto por empresários com o objetivo de fiscalizar e controlar”. O presidente argumenta que há duas grandes limitações quando a governança de redes é realizada integralmente pelos empresários: a impossibilidade de o empresário dedicar tempo suficiente para gerenciar simultaneamente sua empresa e a rede; e “cada empresário que atua na gestão da rede inevitavelmente representa também seus próprios interesses. A rede precisa se proteger da possibilidade de que aqueles empresários que trabalham na gestão se empenhem mais em seus próprios interesses do que nos coletivos”. É fundamental adotar um sistema de governança em que os gestores tenham autonomia para tomar as decisões e, ao mesmo tempo, em que haja formas de participação para garantir o atendimento dos interesses dos membros.

O caso da Rede ANWR ilustra um modelo de redes formadas por empresas independentes que adotam uma estratégia coletiva, materializada em uma marca comum, negociações conjuntas e a oferta de serviços que tornam as empresas participantes mais competitivas. O modelo adotado pela ANWR constitui apenas uma dentre várias estratégias de cooperação em rede adotadas pelas empresas com o objetivo de gerar melhores resultados, reduzir custos, acessar novos mercados ou desenvolver tecnologias. Outros modelos de redes utilizados pelas empresas para alcançar esses objetivos são apresentados na sequência.

## Outras formas de cooperação

A cada semana surgem novas notícias sobre acordos de cooperação, alianças e parcerias entre organizações. Notícias sobre a possível aliança entre a alemã Volkswagen e a indiana Tata Motors para desenvolver novos produtos em conjunto, a parceria entre General Electric e Microsoft com foco em internet das coisas, e a *joint-venture* entre Siemens e AES para desenvolver tecnologias de armazenamento de energia mostram que estratégias cooperativas são usadas para diversas finalidades. O melhor modelo de cooperação em um determinado cenário pode não ser o mais adequado em outro, quando outras condições estão presentes.

Diversos autores procuraram organizar esses diferentes modelos de redes e acordos de cooperação em categorias. Alguns autores utilizam como parâmetros de classificação das redes o grau de formalização da cooperação e o nível de assimetria de poder entre os participantes (Marcon e Moinet, 2001). Outros distinguem os modelos de acordo com o nível de formalização, o grau de centralização das decisões nas mãos de uma ou de mais empresas e os mecanismos de coordenação utilizados (Grandori e Soda, 1995). Ainda é possível fazer essa classificação de acordo com os tipos de organizações envolvidas e os elos da cadeia de valor em que essas organizações atuam (Casarotto e Pires, 2001).

Na prática, há inúmeras possibilidades de categorizar os diferentes tipos de redes. Nas próximas subseções, apresentamos quatro categorias amplas que ajudam a organizar as informações sobre redes de empresas e acordos de cooperação. Conhecer esses modelos facilita a decisão dos gestores sobre a forma de cooperação mais adequada para distintas situações.

## Alianças estratégicas e redes multiparceiros

Há diferentes conceitos de alianças estratégicas, mas a maioria dos autores concorda que se trata de uma relação em que duas organizações colaboram temporariamente ou por um período de tempo indefinido para alcançar objetivos comuns (Sydow et al., 2015). Para que uma aliança seja considerada estratégica, ela deve ter sido formada com o objetivo de gerar vantagens estratégicas a pelo menos um dos parceiros. Embora isso possa parecer óbvio, esta é uma característica que a distingue de uma aliança com objetivos exclusivamente operacionais, em que os parceiros colaboram apenas para executar parte da operação em conjunto. Na prática, há uma linha muito

tênue entre esses dois tipos de alianças, já que atividades operacionais também são necessárias para colocar em funcionamento alianças estratégicas e fazê-las funcionar (Sydow et al., 2015).

O tipo de relacionamento que as organizações estabelecem em uma aliança pode ser utilizado como critério de distinção entre diferentes modelos. Alianças informais consistem em acordos sem a formalização de um contrato, geralmente originados de relações interpessoais. Muitas alianças podem começar em uma base informal e, mais tarde, transformar-se em alianças contratuais. É possível que a maioria das parcerias e alianças formadas por pequenas empresas ocorra, de fato, sem a formalização de contratos ou acordos. Por outro lado, alianças contratuais são caracterizadas pela existência de um contrato formal que regula as ações dos parceiros, estabelece formas pelas quais essa aliança será gerida e, inclusive, como poderá ser finalizada. Um terceiro tipo de aliança é denominado de aliança com investimento (do inglês *equity based alliance*), no qual os parceiros investem recursos financeiros e se tornam acionistas minoritários uns dos outros. Essa forma de aliança representa um nível maior de comprometimento mútuo, uma vez que vai além de um contrato entre as partes. Por fim, quando os parceiros decidem criar uma nova organização que funciona como uma entidade legal separada, forma-se uma *joint-venture*.

**Alianças estratégicas na indústria automotiva** – Poucas indústrias apresentam tão grande quantidade e variedade de alianças estratégicas quanto a indústria automotiva. No início de 2019, as concorrentes Volkswagen e Ford anunciaram uma aliança estratégica para compartilhar os custos relacionados ao desenvolvimento de novas tecnologias que vêm modificando o setor. Outro exemplo amplamente conhecido é a aliança estabelecida desde 1999 entre a francesa Renault e a japonesa Nissan, em que ocorreu troca de ações entre as companhias (uma *equity-based alliance*). Mais recentemente, a japonesa Mitsubishi também se juntou ao grupo. Com 10,76 milhões de carros vendidos em 2018, a aliança Renault-Nissan-Mitsubishi representa um em cada nove carros vendidos no mundo e o terceiro lugar no *ranking* de vendas, atrás apenas de Volkswagen e Toyota. Além disso, a aliança possui colaborações estratégicas com outros fabricantes de automóveis, como a alemã Daimler e a chinesa Dongfeng. O fato de Renault-Nissan-Mitsubishi tratar-se de uma aliança que envolveu a troca de ações das companhias é





considerado fator importante para aumentar o comprometimento dos parceiros e ajuda a explicar o desempenho da parceria. Por outro lado, a *joint-venture* formada em 2007 entre a italiana Fiat e a indiana Tata Motors não alcançou o mesmo sucesso e foi encerrada em 2012. A empresa indiana obteve benefícios relacionados à introdução de novas tecnologias e melhorias em seus produtos, mas a Fiat não conseguiu a redução de custos em *marketing* e vendas que esperava obter por meio da rede de distribuidores da Tata na Índia. Esse caso reflete as dificuldades inerentes à realização de alianças e parcerias, em que os resultados podem não ser simétricos para os envolvidos ou até ficar abaixo das expectativas dos parceiros, levando à desistência ou ao encerramento precoce da relação.

Fontes: India Today (maio, 2012); Aliança Renault-Nissan-Mitsubishi (2019).

Quando uma parceria é estabelecida entre mais de duas organizações, utiliza-se o conceito de redes ou alianças multiparceiros (do inglês *business network* e *multipartner alliance*). Portanto, uma rede é um acordo de colaboração entre empresas independentes que concordam em realizar colaborativamente um conjunto de atividades para alcançar um objetivo comum. O conceito de rede também pode ser desdobrado em diversas categorias, de acordo com o perfil das organizações envolvidas. Uma categorização bastante comum consiste em distinguir redes horizontais de redes verticais. O primeiro tipo refere-se a redes formadas por organizações que atuam no mesmo elo da cadeia produtiva, isto é, realizam o mesmo tipo de atividade, como, por exemplo, redes formadas por fábricas de móveis com o objetivo de adquirir insumos a melhores preços, ou então redes de produtores de vinho que atuam em conjunto para promover a internacionalização das empresas. Muitas redes horizontais são formadas por pequenas empresas e recebem denominações como redes associativas (Balestrin e Verschoore, 2016) ou centrais de negócios (Wegner e Zonato, 2014). Por sua vez, redes verticais, também denominadas de redes *top-down* (Casarotto e Pires, 2001), são formadas por organizações que atuam em elos diferentes da cadeia produtiva. Um modelo típico de rede vertical é o modelo de rede de fornecimento apresentado na próxima seção.

## Redes de suprimentos e redes globais de produção

O conceito de rede de suprimentos consiste na ideia de que, para produzir um bem, uma empresa precisa de vários parceiros que atuam como fornecedores de insumos ou serviços necessários à elaboração do produto final. Em muitos casos, a empresa produtora (também denominada de empresa focal) atua como coordenadora do conjunto de empresas que compõem sua cadeia de suprimentos, definindo padrões de produção e controlando a qualidade. Essa atuação em rede, semelhante à ideia de rede vertical, pode favorecer a estabilidade da produção, a agilidade na reprogramação da produção de acordo com mudanças no mercado e a geração de ganhos mútuos para os participantes, embora não seja incomum que a empresa focal procure obter para si os maiores benefícios com a atuação em rede.

Quando as redes de suprimento ultrapassam as fronteiras nacionais, ocorre a formação de redes globais de produção, um fenômeno que se intensificou com o avanço da abertura econômica e da globalização dos mercados nas últimas décadas (Sydow et al., 2015). Em setores como eletrônicos, produção de automóveis e moda, a organização de redes globais de produção é um padrão bastante comum e levanta debates acalorados sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais. Na prática, uma rede global de produção se distingue do conceito de rede de suprimentos apenas por reunir empresas e atores localizados em diferentes países e pelas controvérsias que isso gera. Ao mesmo tempo em que produtores de insumos e matérias-primas podem se beneficiar com a inserção em grandes redes de produção, também há riscos de exploração desses produtores ou da mão de obra nos países em desenvolvimento.

A organização de uma rede de suprimentos pode assumir três formatos principais, de acordo com o grau de coordenação utilizado pela empresa focal para organizar a rede (Figura 2). Nos dois extremos entre os tipos de redes de suprimentos, encontram-se os mercados, em que a empresa focal simplesmente compra os insumos de que necessita, utilizando o preço como um mecanismo de regulação dessa relação, e as hierarquias, em que os materiais e insumos são supridos pela própria empresa, sem recorrer a parceiros. Nosso interesse mais específico está nas formas intermediárias de coordenação, em que uma empresa focal estabelece relacionamentos com uma rede de fornecedores para obter melhores resultados. Essas formas intermediárias são chamadas de governança cativa, relacional e modular (Gereffi et al., 2005).

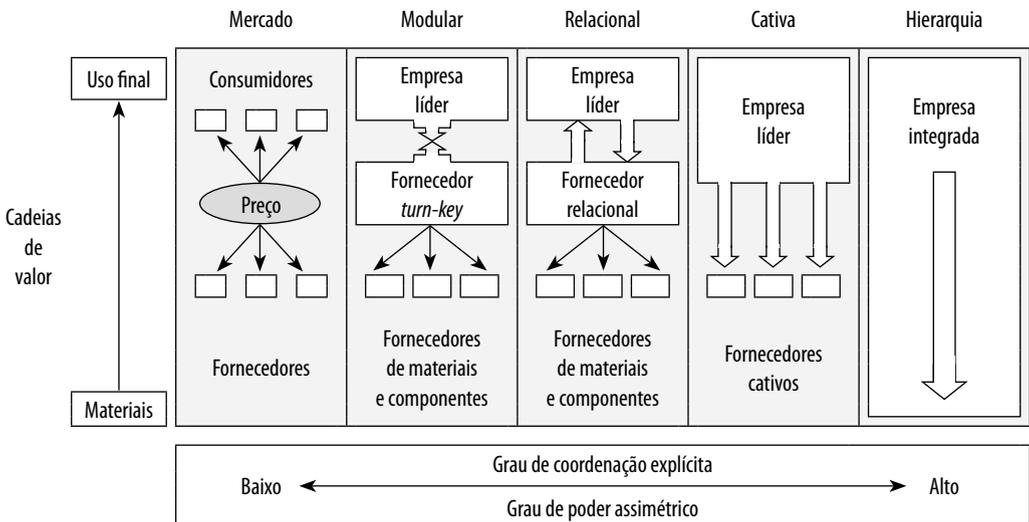


Figura 2: Cinco formas de governança de redes de suprimentos.

Fonte: Gereffi et al. (2005), p. 89.

A rede de suprimentos com governança cativa caracteriza-se por uma empresa líder ou focal que lidera um conjunto de fornecedores dependentes (cativos), os quais produzem itens baseados em especificações complexas e detalhadas (Gereffi et al., 2005). Nesse modelo de governança, empresas líderes estabelecem mecanismos de controle e incentivos para evitar que os fornecedores cativos deixem a relação.

No modelo de governança relacional, há uma intensa comunicação entre empresa focal e fornecedores, buscando reciprocidade de longo prazo entre as partes. Compradores e fornecedores são mutuamente dependentes, uma vez que os fornecedores desenvolvem fortes competências que os compradores desejam acessar para complementar suas próprias competências. Por último, no modelo de governança modular – mais próximo de uma relação de mercado do que os dois anteriores – os fornecedores entregam partes ou módulos completos para os compradores, e não componentes específicos. Essa relação oportuniza ao fornecedor acessar conhecimentos tácitos e complexos na empresa focal para conseguir entregar os módulos completos.

Cada forma de organização da rede de suprimentos apresenta vantagens e desvantagens específicas e não existe um modelo que seja necessariamente superior aos demais em todas as situações. Cabe à empresa focal tomar a de-

cisão sobre o modelo mais adequado com base na análise das condições específicas do contexto, como a complexidade do insumo ou componente que será fornecido e a possibilidade de encontrar fornecedores substitutos. Outros fatores a considerar são a necessidade de competências específicas que esses fornecedores precisam dominar e sua capacidade de inovar constantemente para gerar melhores resultados. Isso significa que uma mesma empresa focal pode adotar simultaneamente diferentes formas de relacionamento com os fornecedores.

**Os efeitos negativos das redes globais de produção** – O desmoronamento do prédio Rana Plaza na cidade de Dhaka, Bangladesh, em 2013, revelou a face perversa das redes globais de produção. Mais de 1.100 pessoas morreram sob os escombros do prédio, todos trabalhando em más condições de higiene e segurança. As diversas fábricas que operavam no prédio atuavam como fornecedoras ou subfornecedoras de grandes companhias ocidentais do varejo de moda. Para essas grandes corporações, as empresas subcontratadas de Bangladesh representavam apenas a ponta de uma ampla rede de fornecimento que se move ao redor do mundo em busca dos custos mais baixos. A tragédia de Dhaka (que não foi a primeira e provavelmente não será a última envolvendo trabalhadores mal remunerados em países subdesenvolvidos) levanta dúvidas sobre os custos reais dos produtos com marcas de grife vendidos em lojas nos países desenvolvidos. Isso não significa que redes globais de produção não possam beneficiar países emergentes em alguma medida, mas reforça a necessidade de analisar criticamente os efeitos da relação entre pequenas empresas locais e grandes corporações interessadas primordialmente na redução de custos.

Fonte: Mortimer (2015).

## Redes de inovação e projetos colaborativos temporários

A formação de redes de múltiplos atores também vem se configurando como uma importante estratégia para empresas que desejam reduzir os custos da inovação ou acelerar o processo. Novos produtos que envolvem tecnologias inovadoras e padrões técnicos que mudam com rapidez dificilmente poderiam ser desenvolvidos por uma única empresa. Dominar a variedade de conhecimentos exige a organização de uma rede de empresas. Portanto, uma rede de inovação consiste na coordenação de três ou mais empresas ou organizações

independentes que buscam objetivos comuns relacionados à inovação (Sydow et al., 2015). Em indústrias como aeronáutica, biotecnologia e semicondutores, caracterizadas por intensa mudança tecnológica, grandes corporações precisam orquestrar redes de inovação (Dhanaraj e Parkhe, 2006) com o objetivo de acelerar o desenvolvimento de novos produtos.

Redes de inovação fazem parte de um conjunto mais amplo de formas interorganizacionais denominado de projetos colaborativos temporários. O principal elemento que caracteriza esses projetos é a temporalidade da relação: a rede é formada com um objetivo específico e é desfeita (ou reconfigurada) quando esse objetivo é alcançado. Isso ocorre em projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), como os anteriormente citados, mas também em indústrias tradicionais como a construção civil ou em indústrias criativas como a produção de filmes e eventos. A construção de um estádio ou de uma rodovia é um projeto colaborativo que, em alguns casos, assume a forma jurídica de um consórcio de empresas (Balestrin e Verschoore, 2016), com prazo determinado para conclusão do projeto e extinção da parceria.

Outras indústrias caracterizam-se pela realização frequente de projetos temporários. A indústria do cinema, por exemplo, é tipicamente caracterizada por projetos colaborativos temporários. Ao longo da produção de um filme, são acionadas várias empresas e parceiros com recursos e competências específicos, que passam a atuar em outros projetos depois que o filme está concluído (Windeler e Sydow, 2001). O mesmo ocorre para a organização de megaeventos como a Copa do Mundo de Futebol ou as Olimpíadas, em que diversos projetos menores compõem um macroprojeto.

**Projetos colaborativos na indústria de energia eólica** – Quando observamos o movimento das hélices de um gerador de energia eólica, provavelmente, não temos a noção exata do número de empresas envolvidas na execução do projeto colaborativo que instalou as torres de geração de energia. Adami (2015) descreveu a complexidade de implantação de um projeto eólico, envolvendo projetos de engenharia e estudos topográficos, obras de construção civil, construção da infraestrutura elétrica, até a logística de transporte e instalação dos aerogeradores. O atraso no cumprimento dos prazos implica custos e prejuízos que podem até mesmo inviabilizar o re-





torno do investimento. Um dos projetos analisados foi realizado por 79 empresas e culminou em 7 meses de atraso em relação ao cronograma originalmente estabelecido. A capacidade de gerenciar projetos temporários que envolvem um grande número de parceiros é fundamental para cumprir os prazos e orçamentos, mas ainda constitui um conhecimento pouco desenvolvido pela maioria dos profissionais de gestão.

Fonte: Adami (2015).

### **Clusters de negócios**

Uma confusão bastante comum é tratar *clusters* de negócios e arranjos produtivos locais como sinônimos de redes, quando, na verdade, trata-se de fenômenos distintos. *Clusters* são “concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas. Estas podem ser, por exemplo, fornecedoras de insumos especiais – componentes, máquinas, serviços – ou provedoras de infraestrutura especializada” (Porter, 1999, p. 102). As primeiras observações sobre as vantagens proporcionadas pela aglomeração de empresas foram feitas pelo economista Alfred Marshall no início do século XX. Ao analisar empresas do setor de têxteis na Inglaterra, Marshall (1919) concluiu que os *clusters* (também tratados na literatura como distritos industriais) favorecem o desenvolvimento de mão de obra especializada, oferta de máquinas e serviços voltados às necessidades das empresas do *cluster* e mesmo a especialização das empresas em atividades específicas. Isso significa que empresas de um mesmo setor, que estejam concentradas geograficamente, terão muito mais facilidade para encontrar um prestador de serviços (serviço de manutenção de uma máquina, por exemplo), do que outras empresas do setor que estejam em regiões isoladas. Como consequência, um *cluster* também atrai os clientes mais exigentes que, por sua vez, induzirão a inovação das empresas fornecedoras, realimentando a dinâmica do *cluster*.

Entre os *clusters* mais conhecidos internacionalmente estão o Vale do Silício e Hollywood, ambos nos Estados Unidos. O Vale do Silício reúne as características que tornam a economia local extremamente dinâmica e inovadora, a ponto de se prever que existe uma alta probabilidade de que a próxima empresa de tecnologia de sucesso surja nesse *cluster* e não em outro local. No Brasil, *clusters* reconhecidos pela competitividade das empresas são o

polo vitivinícola da Serra Gaúcha (reunindo as principais empresas produtoras de vinhos e espumantes do país, além de produtores de insumos, serviços e formação de pessoas) e o polo calçadista de Franca, em São Paulo. Nesses *clusters*, a proximidade de empresas de um mesmo setor estimula a formação de redes de todos os tipos, desde redes de fornecimento, alianças, projetos colaborativos temporários e redes de inovação. Em outras palavras, *clusters* não são redes, mas formam um espaço propício ao surgimento de todas as formas de redes porque reúnem as condições que oportunizam a cooperação.

### **Em busca de uma síntese: o guarda-chuva de redes e formas de cooperação**

Uma grande variedade de modelos de redes, alianças e parcerias vem sendo utilizada pelas empresas para ampliar sua competitividade e gerar resultados superiores. Esses modelos podem ser reunidos em duas grandes categorias, formando um guarda-chuva de formas de cooperação (Figura 3). O lado esquerdo da figura apresenta modelos baseados na cooperação vertical (entre empresas que atuam em elos diferentes da cadeia de valor), enquanto o lado direito apresenta modelos baseados na cooperação horizontal (entre empresas que atuam no mesmo elo da cadeia de valor).

O funcionamento e os resultados desses modelos de redes são afetados por um conjunto de fatores como a concentração geográfica dos participantes, a formalidade da relação, a concentração de poder em um ou em poucos participantes e o nível de cooperação entre os envolvidos. A concentração geográfica, por exemplo, é um fator determinante para a escolha da forma de governança da relação. Embora não seja uma condição suficiente para a cooperação e a formação de redes, uma distância física menor oportuniza o desenvolvimento de laços de confiança, possibilita a coordenação informal e a transferência de conhecimentos entre as empresas com maior facilidade.

A decisão sobre o nível de formalidade da cooperação também influencia as relações. Contratos e regras formais, como salvaguardas, direitos e obrigações, ajudam a organizar os participantes e a direcionar as ações coletivas. No entanto, em excesso, podem engessar a relação e até mesmo impedir a geração de resultados. Igualmente, a concentração de poder é um determinante para a maneira como a cooperação irá se desenvolver. Redes ou alianças em que o poder está fortemente concentrado em um ou em poucos envolvidos (como no caso das redes de suprimentos coordenado pelas montadoras de automóveis) tendem a facilitar a coordenação, mas reduzem as oportunidades

de aprendizagem e de geração de valor compartilhado. As empresas com menos poder na relação tendem a ficar receosas para cooperar de maneira irrestrita e para abrir todas as informações que possuem, quando percebem que o parceiro mais poderoso pode se apropriar desses conhecimentos e utilizá-los em seu benefício.

Esses três fatores anteriores – concentração geográfica dos participantes, formalidade da relação e concentração de poder – estão diretamente relacionados ao nível de cooperação entre os participantes. Redes com maior nível de cooperação oferecem melhores condições para compartilhar conhecimentos e identificar oportunidades de ganhos mútuos, além de funcionarem com muito menos conflitos entre os envolvidos.

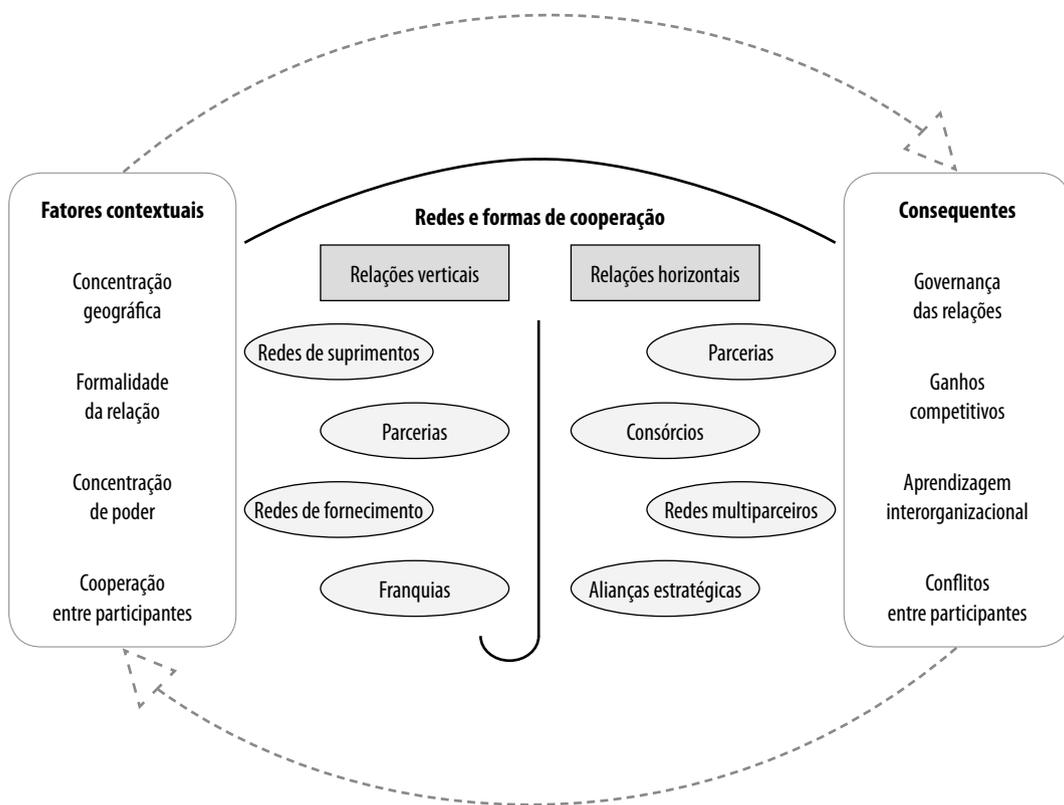


Figura 3: Modelos de redes, fatores contextuais e resultados.  
Fonte: Adaptado de Wegner e Zonatto (2013).

Em conjunto, a concentração geográfica dos participantes, a formalidade da relação, a concentração de poder na relação e o nível de cooperação dos participantes têm implicações diretas para o modo de funcionamento da rede estabelecida. Esses fatores determinam, por exemplo, o modo de governança da rede, o potencial de gerar ganhos competitivos, o nível de aprendizagem interorganizacional gerado e o potencial de conflitos entre os participantes. Os consequentes, por sua vez, retroalimentam os fatores condicionantes em um ciclo que se repete e modifica a cooperação na rede ao longo do tempo. Portanto, o funcionamento de uma rede e sua capacidade de alcançar os resultados coletivos estabelecidos estão diretamente ligados à capacidade dos participantes de equilibrar os elementos citados.



**Destaques do capítulo:**

- ❖ A cooperação entre empresas é um fenômeno antigo, amplamente desenvolvido em países como Alemanha e Espanha, em que redes alcançaram altos níveis de desenvolvimento.
- ❖ Além de redes de empresas, a cooperação ocorre por meio de alianças, parcerias, redes de suprimentos, projetos temporários e redes de inovação, entre outros modelos.
- ❖ Diversos fatores influenciam o funcionamento de redes, como a concentração geográfica dos participantes, formalidade das relações, concentração de poder e o nível de cooperação.
- ❖ Esses fatores têm impacto para a governança das relações, a geração de ganhos competitivos, o nível de aprendizagem e conflitos entre os participantes.
- ❖ Apesar dos ganhos proporcionados pelas redes, também há relações entre empresas que geram impactos negativos para os elos mais fracos, ou efeitos perversos para a sociedade.

Neste capítulo apresentamos o cenário da cooperação em redes de empresas no Brasil e na Alemanha, com um exemplo de rede que alcançou alto nível de desenvolvimento. Além disso, discutimos outros modelos de redes, alianças e parcerias utilizados pelas empresas, de acordo com o tipo de resultado que buscam alcançar.

No final deste capítulo apresentamos as duas primeiras práticas de gestão da cooperação deste livro: a primeira delas traz uma prática adotada pela rede alemã ANWR, apresentada anteriormente; essa prática diz respeito a como preparar os associados da rede para as mudanças que estão acontecendo no varejo e que estão transformando a forma de fazer negócios. A segunda prática descreve um projeto realizado pelo *Mittelstandsverbund*, a Federação Alemã de Redes e Centrais de Negócios, que busca ajudar empresas em rede a reduzir custos e, ao mesmo tempo, desenvolver um diferencial competitivo.

No próximo capítulo, discutiremos as principais razões pelas quais as empresas cooperam e formam redes. Além de analisar se a formação de uma rede é, de fato, a melhor alternativa estratégica, o capítulo também apresenta uma ferramenta utilizada pelos gestores para tomar a decisão de cooperar ou não.

## ARISTON-NORD-WEST-RING (ANWR) – Rede Multissetorial na Alemanha

Como preparar os associados para as mudanças que estão acontecendo no varejo e transformar a maneira de fazer negócios?

### QUEM FEZ?

A Ariston-Nord-West-Ring (ANWR) é uma rede multissetorial que iniciou suas atividades em 1919 na cidade de Hamburgo – Alemanha. O formato atual da rede é resultado de fusões com outras redes, criação de modelos de franquias e conceitos de negócios nos setores de varejo de calçados, materiais esportivos e produtos em couro. A rede tem mais de 5.500 associados e gera um volume de negócios de R\$ 8,7 bilhões de euros (em 2018). Também foi a criadora do primeiro portal *on-line* para venda de calçados na Alemanha.

### QUAL ERA O DESAFIO?

O varejo vem passando por significativas mudanças em razão da transformação digital e da entrada no mercado de consumidores que são nativos digitais. O modo de fazer negócios em um ambiente com consumidores empoderados exige que as empresas se atualizem. O desafio da rede é fazer com que milhares de empreendedores reflitam sobre as mudanças do varejo e criem uma cultura digital em seus negócios, capaz de atender às expectativas desse novo consumidor.

### COMO A REDE FEZ?

A ANWR desenvolve o que denomina de *Zukunftstforum* – ou Fórum do Futuro – um encontro que tem como objetivo atualizar os associados com informações sobre tecnologia, mercado e consumo. Esse Fórum é realizado no Campus onde fica a sede da rede e reúne parceiros, associados e convidados para tratar de ideias inspiradoras para o futuro do varejo. Além disso, os temas abordados pela rede no fórum tem como objetivo sensibilizar os associados para a inevitabilidade da transformação digital e a necessidade de se atualizar.

### QUAL FOI O RESULTADO?

A segunda edição do Fórum, em 2018, contou com a presença de 750 associados e 160 expositores, entre fornecedores, parceiros de negócio e *startups* que trazem inovações tecnológicas para o varejo. O foco central das palestras e discussões girou em torno da jornada do consumidor e da jornada dos produtos. Fornecedores auxiliaram a rede a aperfeiçoar a jornada dos produtos e fazer com que estes cheguem ao consumidor com as melhores condições para gerar vendas. A jornada do consumidor buscou sensibilizar os associados para a importância de criar experiências para os consumidores, tanto por meio do atendimento nas diversas plataformas como também por meio de tecnologias atuais e em desenvolvimento que aprimorem o processo de compra. O presidente do conselho da ANWR argumentou que a transformação começa quando cada associado da rede reconhece que neste novo cenário de hipercompetição o consumidor não aceita mais que algo seja impensável, inviável ou impossível de realizar. O fórum é uma iniciativa permanente da rede para garantir a reflexão sobre temas importantes que afetarão o futuro da rede e dos associados.

## MITTELSTANDSVERBUND – Federação Alemã de Redes e Centrais de Negócios

Como promover a eficiência energética e a sustentabilidade de empreendimentos vinculados a redes?

### QUEM FEZ?

O *Mittelstandsverbund* (Federação Alemã de Redes e Centrais de Negócios) é a entidade que representa empresas de pequeno e médio porte do comércio, serviços e trabalhos manuais, que cooperam em redes associativas na Alemanha. Essa entidade reúne 230.000 empreendimentos de pequeno e médio porte vinculados a mais de 300 redes associativas. As redes representadas pela entidade atuam em 45 segmentos de atividades distintos e geram negócios no volume de 490 bilhões de euros por ano (em 2018).

### QUAL ERA O DESAFIO?

A Alemanha assumiu o desafio de ser um dos líderes globais em sustentabilidade, energia renovável e eficiência energética. Como tal, vem empreendendo esforços para transformar também o perfil dos negócios em relação a essa estratégia. Além disso, a sociedade também vêm sinalizando um interesse crescente por empreendimentos que adotam uma postura de responsabilidade social e ambiental. O desafio do *Mittelstandsverbund*, como entidade representativa, é promover uma mudança cultural de redes e empresas associadas em direção a uma maior sustentabilidade e eficiência energética, alinhando esses empreendimentos com a tendência geral do mercado e o direcionamento do Governo da Alemanha.

### COMO A REDE FEZ?

O *Mittelstandsverbund* criou o projeto piloto *Klimaprofi für den Mittelstand* – Profissionais do Clima para os Empreendimentos de Pequeno e Médio Porte. O objetivo do projeto, financiado pelo Ministério do Meio Ambiente da Alemanha, é oferecer consultoria gratuita sobre eficiência energética para melhorar a utilização de recursos dos pequenos empreendimentos e promover a redução de custos relacionados à utilização de energia. Os consultores avaliam as oportunidades de melhoria, fazem recomendações e auxiliam na implementação das melhorias. O projeto teve início em 2016 e termina em dezembro de 2019, com uma meta de gerar uma redução total de 8.200 toneladas de CO<sub>2</sub> nos empreendimentos atendidos, além de sensibilizar os proprietários e funcionários para a importância da sustentabilidade e da eficiência energética.

### QUAL FOI O RESULTADO?

O projeto gerou redução de custos no uso de equipamentos, eficiência energética de prédios e instalações dos empreendimentos atendidos e contribuiu para sensibilizá-los quanto à importância de buscar a sustentabilidade. Até o início de 2019 foram realizadas mais de 300 consultorias e já foi gerada uma redução total de 6.000 toneladas de CO<sub>2</sub> emitidas. Durante o projeto, os empreendedores também tiveram a oportunidade de testar veículos elétricos por uma semana, para conhecer os benefícios de utilizar esses veículos. Além disso, os empreendimentos que alcançaram metas específicas receberam um certificado de participação no projeto, que pode ser utilizado nas estratégias de marketing da empresa e da rede.

Fonte: Maria Moura, consultora do projeto KlimaProfi  
<[www.klimaprofi-mittelstand.de](http://www.klimaprofi-mittelstand.de)>.

# PARTE 2

## Ferramentas e práticas para a gestão da cooperação nas empresas





## 2 A DECISÃO DE COOPERAR

Cooperar e formar redes, alianças e parcerias é sempre a melhor opção ou, em algumas situações, pode ser mais adequado atuar individualmente? Pode parecer contraditório que um livro sobre redes baseadas na cooperação questione a própria estratégia de cooperar. No entanto, essa é uma questão central em toda a discussão deste livro: em algumas situações, cooperar pode ser a melhor estratégia, em outras não. Este capítulo tem como objetivo sintetizar o conhecimento de pesquisadores de diversas áreas que se dedicaram a compreender quando cooperar e atuar em rede é melhor do que atuar individualmente.

A discussão sobre a decisão de iniciar uma estratégia de cooperação ou formar uma rede é antiga. Diversos campos de estudo abordaram esse tema e ofereceram explicações sobre as condições que favorecem a formação de alianças, parcerias e redes. Ao mesmo tempo, também indicam condições nas quais atuar individualmente pode ser a melhor opção. Em uma pesquisa abrangente sobre o campo de estudos de redes, foram identificadas dezessete perspectivas diferentes que explicam como as redes surgem, evoluem e geram resultados (Oliver e Ebers, 1998). Ou seja, gestores poderiam usar várias lentes diferentes para analisar se, em determinada situação, a opção por atuar em rede e cooperar é realmente a mais adequada. Na sequência deste capítulo, apresentamos cinco abordagens que podem ajudar gestores a tomar a decisão sobre quando uma organização deveria optar pela cooperação e que resultados são esperados: a abordagem de Custos de Transação, a lógica da Economia Industrial, a teoria da Dependência de Recursos e a Visão Relacional. Ao final, apresentamos uma ferramenta utilizada pelos gestores para identificar quando a formação de uma rede, aliança ou parceria é a decisão mais adequada.

## Reduzindo Custos de Transação por meio da colaboração

A abordagem dos Custos de Transação parte da ideia de que existem diversas alternativas para organizar as atividades de produção de um bem ou serviço (Williamson, 1981). Uma dessas alternativas consiste em realizar internamente todas as atividades de produção, sem recorrer ao mercado ou a parcerias. Esse foi um modelo adotado por muitas grandes empresas durante o século XX. Nos seus primórdios, a Ford caracterizava-se por um processo extremo de internalização e verticalização da produção de automóveis: praticamente todas as peças necessárias para a produção de um carro eram produzidas pela própria empresa. A empresa chegou a cultivar seringueiras no norte do Brasil para produzir o látex que depois serviria de insumo para a produção dos pneus dos carros (Grandin, 2010). O objetivo era dominar todas as etapas do processo de produção, sem a necessidade de interagir com agentes externos. Internalizar todas as etapas do processo de produção implica custos de produção internos (CP) que envolvem tanto a elaboração do produto quanto a coordenação das atividades, já que gerentes, supervisores e técnicos precisam garantir que a produção ocorrerá com eficiência.

No extremo oposto, outra alternativa para organizar as atividades de produção consiste em adquirir externamente todos os insumos necessários. Nesse caso, a empresa recorre a fornecedores disponíveis no mercado para ter acesso aos insumos de que necessita. Cada nova operação para adquirir materiais gera custos de transação, isto é, custos para encontrar um fornecedor, para elaborar um contrato de fornecimento, depois para monitorar as entregas e, se for necessário, resolver judicialmente os problemas da relação (Motta e Vasconcelos, 2002). Portanto, quando uma empresa recorre ao mercado, além do custo de compra (CC) do insumo, isto é, o preço cobrado pelo fornecedor, a empresa compradora incorre também em custos para efetivar a transação – os chamados custos de transação (CT).

Os custos de transação são determinados por três fatores: a frequência das transações entre as partes, o nível de incerteza envolvido e o nível de investimento necessário em ativos específicos (Williamson, 1979, 1981). Transações frequentes entre duas empresas reduzem os custos de transação, já que ambas sabem que haverá novas oportunidades de interação e não é necessário embutir todos os custos em uma única transação. O nível de incerteza, incluindo o risco de oportunismo, também afeta os custos de transação. Quando uma das partes percebe que a outra pode agir de forma oportu-

tunista, ela estará mais propensa a criar salvaguardas e mecanismos de controle que refletem nos custos de transação. O terceiro fator que afeta os custos de transação é o nível de investimentos em ativos específicos. Um ativo específico é um recurso (máquinas, equipamentos, pessoas) cuja finalidade é tão específica que dificilmente poderá ser direcionada para outra atividade. Logo, quando um fornecedor investir em um ativo muito específico para atender a demanda de um cliente, é natural que isso eleve os custos de transação porque esse fornecedor desejará garantias de que continuará sendo requisitado pelo seu cliente.

Com base nessas condições, cabe ao gestor decidir se as atividades devem ser realizadas por meio da hierarquia (internamente) ou do mercado (externamente). Quando o custo de produção interno (CP) for menor do que a soma dos custos de compra (CC) e custos de transação (CT), a opção lógica é internalizar as atividades. Ao contrário, quando o custo de produção interno (CP) for maior do que a soma dos custos de compra (CC) e custos de transação (CT), a melhor opção é adquirir do mercado. Em síntese, os gestores devem optar pela forma mais eficiente de organização das atividades econômicas (mercado ou hierarquia), optando por aquela que minimiza os problemas transacionais gerados pela racionalidade limitada dos agentes econômicos e pelo risco de comportamento oportunista.

Posteriormente, a abordagem dos Custos de Transação reconheceu a possibilidade de uma terceira alternativa de organização das atividades econômicas. Essa forma híbrida, que mescla características de mercados e hierarquias, consiste na formação de alianças estratégicas, parcerias, franquias e redes de empresas. Essa forma de organização é a mais adequada em níveis intermediários de incerteza, frequência de transações e investimentos em ativos específicos. Ou seja, alianças e parcerias fazem sentido quando os custos de transação não forem tão altos a ponto de demandar um controle hierárquico, nem tão baixos a ponto de permitirem transações intermediadas pelo mercado (Gulati, Nohria e Zaheer, 2000). De um lado, essas formas de organização das atividades econômicas são mais flexíveis e adaptáveis às circunstâncias do que as hierarquias; de outro, oferecem mais controle administrativo do que o mercado.

A abordagem demonstra que uma empresa irá preferir formar uma aliança apenas quando os custos de transação envolvidos nessa forma de organização forem inferiores aos do mercado e aos custos de coordenação de uma hierarquia. Assim, fica claro que a formação de uma aliança ou rede não será

sempre a melhor alternativa, pois, apesar de reduzir alguns custos de transação, também pode gerar custos antes inexistentes, como a necessidade de monitorar o parceiro para minimizar o risco de comportamentos oportunistas.

Embora se trate de uma abordagem amplamente utilizada para explicar a formação de redes e alianças, ela também sofre críticas. Jarillo (1988), por exemplo, argumenta que há um aspecto pouco discutido nessa abordagem: os próprios custos de transação podem ser afetados pela utilização de estratégias de cooperação entre as empresas. A cooperação reduz a incerteza, promove a confiança e, conseqüentemente, reduz o risco de oportunismo entre os agentes econômicos, apontados como fatores que geram custos de transação. A ação coletiva favorece a criação de um ambiente de confiança e a construção de relacionamentos duradouros em que informações são trocadas com maior liberdade entre as partes e os problemas são resolvidos de maneira mais eficiente. Além disso, por meio da cooperação as empresas também ampliam sua capacidade de adaptação às mudanças do ambiente, reduzindo a incerteza.

**Reduzindo custos de transação na indústria automotiva** – As montadoras de automóveis oferecem um exemplo elucidativo sobre o efeito dos custos de transação na decisão entre produzir internamente, adquirir do mercado ou estabelecer parcerias. Nas primeiras décadas do século XX, em um ambiente de incerteza no fornecimento dos principais insumos, as grandes montadoras norte-americanas optaram por produzir internamente todos os insumos e peças necessários à produção dos carros. Naquele contexto, adquirir as peças do mercado envolvia altos riscos, que se traduziam em altos custos de transação. Isso fica claro na estratégia de empresas como Ford e General Motors de verticalizar a produção, sem recorrer ao mercado. Atualmente, essas empresas operam significativamente por meio de parcerias estratégicas, cabendo a elas apenas a montagem final do carro. Poucos componentes são produzidos internamente; a maioria é fornecida *just-in-time* por parceiros instalados na proximidade da planta de montagem. A parceria de longo prazo com esses parceiros, o histórico de colaboração e a regularidade nos pedidos reduzem os custos de transação, tornando mais vantajoso operar por meio de parcerias do que internalizar a produção. É isso que ocorre, por exemplo, no Complexo Industrial Automotivo da General Motors, em Gravataí (RS) e no Consórcio Modular MAN (Volkswagen) em Resende (RJ).

Fonte: Man (2018).

## Minimizando as forças da indústria por meio da cooperação

Uma abordagem bastante influente no campo organizacional, especialmente na década de 1990, foi a análise da estrutura da indústria. Essa abordagem teve grande repercussão no meio acadêmico e empresarial com a divulgação dos estudos de Michael Porter (1986) sobre como as características competitivas de uma indústria determinam sua rentabilidade e influenciam as estratégias competitivas das empresas. Nessa teoria, uma indústria é definida como um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos próximos entre si. Um dos pressupostos básicos da proposta de Porter (1986) é que cada empresa que compete em uma indústria deve possuir uma estratégia competitiva que torne possível obter vantagens sustentáveis.

A base fundamental do modelo de análise proposto por Porter (1986) – denominado de Modelo das Cinco Forças – é a análise da estrutura da indústria. Segundo o autor, a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas e estas deverão ser observadas e compreendidas ao se analisar uma indústria. De maneira simplificada, a rentabilidade de uma indústria é função de sua estrutura, que depende de cinco forças competitivas básicas: o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes. A pressão conjunta dessas cinco forças determina a rentabilidade da indústria, uma vez que os preços dos insumos utilizados pelas empresas, os custos para atuar nesse ramo e a necessidade de investimentos são influenciados por essas forças competitivas. Em conjunto, a análise dessas cinco forças determina a intensidade da concorrência na indústria e oferece subsídios para o posicionamento mais adequado de uma empresa, indicando ameaças e oportunidades. Assim, a compreensão das forças que caracterizam a indústria pode auxiliar os gestores a definir estratégias competitivas e o melhor posicionamento para sua empresa.

Os preços que uma empresa pode cobrar pelos seus produtos ou serviços em determinada indústria são diretamente influenciados pelo poder de negociação dos compradores. Quando os compradores são muito fortes, exigem preços mais baixos e serviços de elevado valor, que demandam significativos investimentos. Por sua vez, o poder de negociação dos fornecedores determina os custos de matéria-prima e insumos, influenciando diretamente os custos de operação. Uma empresa que opera em uma indústria com poucos fornecedores terá dificuldades em negociar condições e reduzir custos.

A ameaça de novos entrantes, em indústrias com poucas barreiras à entrada de novos concorrentes, também pressiona as margens que podem ser obtidas pelas empresas que estão operando ou exige altos investimentos com o objetivo de desestimular aventureiros que queiram entrar no ramo. Além disso, a ameaça de produtos substitutos influencia diretamente os preços que a indústria pode cobrar, estabelecendo um teto para os mesmos.

Por fim, a força da rivalidade entre as empresas que operam em uma indústria pressiona as margens e os custos para competir em áreas como desenvolvimento de produtos, *marketing* e vendas. Uma indústria com baixas barreiras de entrada tende a atrair novas empresas, ampliando a rivalidade entre os concorrentes e pressionando para baixo os resultados de todos. Em síntese, as cinco forças competitivas do modelo de Porter (1986) refletem o fato de que a concorrência vai muito além dos participantes estabelecidos em uma indústria. Na prática, compradores, fornecedores, produtos substitutos e potenciais entrantes também são concorrentes para as empresas estabelecidas porque, em maior ou menor grau, influenciam a rentabilidade que uma empresa pode obter. Uma indústria pode ter poucos concorrentes diretos e, mesmo assim, proporcionar baixa rentabilidade em razão do poder de fornecedores e compradores.

Na abordagem da estrutura da indústria, não há menção direta à cooperação como estratégia que as empresas possam adotar. Entretanto, a análise da configuração de uma indústria, a partir das cinco forças descritas anteriormente, indica oportunidades de cooperação que as empresas estabelecidas podem considerar para melhorar sua posição competitiva. Com efeito, é isso que ocorre em muitos casos. É comum, por exemplo, que empresas de uma mesma indústria (eventualmente até concorrentes diretas) estabeleçam relações de cooperação para criar barreiras à entrada de novos concorrentes. Estratégias cooperativas também são comuns para aumentar o poder de barganha de um grupo de empresas e reduzir o poder dos fornecedores, como os casos de redes do varejo formadas para barganhar melhores condições com os fornecedores. Nessa mesma linha, empresas adotam ações de cooperação para minimizar o poder dos clientes, quando estes são poderosos e afetam significativamente as margens de operação em uma indústria. Em todos esses casos, a cooperação tem como objetivo minimizar os efeitos de uma ou de mais forças competitivas que atuam na indústria, melhorando os resultados para os participantes.

**A rede Smart de supermercados** – Diversos exemplos demonstram como as empresas utilizam estratégias de cooperação para melhorar seu posicionamento em uma indústria. O caso da rede de supermercados Smart é emblemática. Criada em julho de 2000 pelo Grupo Martins – um dos maiores atacadistas do Brasil –, a rede possui 689 lojas filiadas em mais de 500 municípios de diversas regiões do país. “Ao ingressar no Smart Supermercados, o novo filiado passa a se apresentar para o mercado como integrante de uma grande rede e a contar com uma cesta de produtos e serviços de Operação de Loja, *Marketing*, Financeiro, Tecnológico e Comercial” (Smart, 2019). O Grupo Martins, por sua vez, tem como principal resultado a redução do poder dos clientes. Acostumado a negociar com clientes de grande porte, que geram margem reduzida, o atacadista consegue minimizar a importância desses grandes clientes e pulverizar suas vendas nas lojas parceiras.

Fonte: Smart Supermercados (2019).

## Reduzindo a Dependência de Recursos por meio de parcerias

A Teoria da Dependência de Recursos (TDR) parte da noção de que as organizações necessitam interagir com outros agentes do mercado para ter acesso a recursos que não estão disponíveis internamente ou que são escassos. Em outras palavras, toda organização precisa se relacionar com outros atores para reduzir a sua dependência a recursos escassos. Em geral, as empresas não possuem todos os recursos necessários para alcançar suas metas ou para terem uma vantagem competitiva perante seus concorrentes (Lewis, 1992). Nesses casos, a busca da complementação de recursos escassos é uma forma de minimizar seus riscos ou de atuar de maneira diferenciada, pois terão acesso a recursos que poderão proporcionar vantagens competitivas (Rossi et al., 2009).

De maneira geral, na Teoria da Dependência de Recursos, o ambiente é um enorme, mas limitado, depósito de recursos materiais, humanos, financeiros e de conhecimentos (Cunha, 1993). “Na defesa do seu próprio interesse, as organizações deverão controlar a posse dos recursos de que necessitam, ou minimizar, tanto quanto possível, a sua dependência face aos detentores desses mesmos recursos” (Cunha, 1993, p. 40). Quanto maior a necessidade de uma organização por recursos como matérias-primas, equipamentos, conhecimento e capital, maior sua vulnerabilidade em relação ao ambiente externo. Por outro lado, nenhuma organização é completamente autônoma em termos de recursos, obrigando-a a se relacionar com agentes que

possam prover esses recursos. As necessidades de “acesso a recursos internamente escassos à empresa constituem uma estratégia para gerenciar e reduzir as dependências ambientais, ao mesmo tempo em que asseguram o acesso aos recursos essenciais à atividade da empresa” (Rossi e Póvoa, 2008, p. 200).

Na perspectiva da TDR, a formação de alianças e parcerias pode ser uma estratégia eficiente para possibilitar às empresas o acesso a recursos que outros agentes controlam e dos quais elas dependem para competir. Em resumo, “um dos principais benefícios das alianças é o acesso a recursos previamente não disponíveis e o desenvolvimento em conjunto de novos recursos” (Ireland, Hitt e Vaidyanath, 2002, p. 428). Outra possível vantagem da formação de alianças estratégicas é a possibilidade de “quase-integração vertical” entre duas ou mais empresas (Contractor e Lorange, 1988). Ou seja, consiste em cooperar com outra empresa ou parceiro que forneça suprimentos necessários à produção de um bem sem que seja necessária uma integração vertical completa, com todos os custos que isso acarretaria. A “quase-integração” representa um nível de parceria e comprometimento em que há garantia na obtenção desses recursos com maior eficiência do que no caso de ter que buscá-los no mercado.

**Natura Ekos: Parceria com comunidades tradicionais** – Empresas que dependem significativamente dos fornecedores de matérias-primas específicas para realizar sua produção podem ter na cooperação uma alternativa que minimiza riscos. Um exemplo dessa dependência é a linha de produtos Natura Ekos, desenvolvida com insumos produzidos e coletados por comunidades tradicionais da Amazônia brasileira. O valor dos produtos reside justamente no fato de serem produzidos pelas comunidades, não sendo possível encontrar outros fornecedores que tenham o mesmo apelo de sustentabilidade e tradição. Criar grandes fazendas para produção desses insumos poderia até gerar custos de produção menores, mas perderia todo o apelo ecológico, de sustentabilidade e impacto social. Uma estratégia possível, nesse caso, foi estabelecer fortes parcerias com os produtores por meio de apoio técnico e financeiro, enquanto estes se comprometem a produzir na quantidade e qualidade definidas, entregando a produção à Natura. Essa “quase-integração”, por meio de parcerias, reduz significativamente o risco de fornecimento enfrentado pela Natura, já que os insumos não podem ser encontrados no mercado e nem podem ser facilmente substituídos.

Fonte: Natura (2019).

## Desenvolvendo recursos estratégicos por meio da cooperação

A Visão Baseada em Recursos (VBR) se contrapõe às perspectivas que analisam a vantagem competitiva das empresas com base na posição que elas ocupam em um setor de atuação. Os autores dessa abordagem argumentam que a vantagem de uma empresa sobre as outras não é determinada pela sua posição na indústria, e sim pelos recursos internos que essa empresa possui. Isso explicaria por que empresas que fazem parte de uma mesma indústria alcançam resultados diferentes. De acordo com a VBR, a empresa pode ser definida como um “pacote” de recursos únicos e estratégicos, composto pelas suas capacidades humanas, máquinas, marcas ou por outros tipos de ativos (Spanos e Lioukas, 2001). Para obter vantagens competitivas, as empresas devem buscar o desenvolvimento de recursos estratégicos, compreendidos como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade” (Barney, 1991, p. 101). Em outras palavras, isso significa dizer que, para ser considerado estratégico, um recurso precisa, ao mesmo tempo, melhorar os resultados da empresa e não pode ser facilmente replicado pelos concorrentes.

De maneira bastante abrangente, os recursos podem ser classificados em tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis incluem elementos físicos, que podem ser facilmente identificados e relacionados ao desempenho da organização. Entre os recursos tangíveis da empresa, destacam-se os recursos físicos (máquinas, equipamentos, propriedades, estoques) e os recursos humanos. Um recurso tangível pode ser adquirido no mercado, como um ponto de venda bem localizado ou um equipamento de última geração que gera uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (Hitt, Ireland e Hoskinsson, 2002).

Por outro lado, os recursos intangíveis estão em grande medida relacionados às competências e habilidades existentes na organização. Sua identificação e mensuração é muito mais difícil, uma vez que não são recursos completamente visíveis ou facilmente identificáveis (Collis, 1994). Muitos recursos intangíveis não podem ser adquiridos no mercado e nem podem ser dissociados da empresa, pois são desenvolvidos internamente e dependem de tempo e outros de recursos. Em razão de sua natureza, recursos intangíveis são muito mais difíceis de apreender, transferir, substituir ou desenvolver do que recursos tangíveis. Isso faz com que se caracterizem como potenciais fontes de assimetrias competitivas entre as organizações.

Barney (1991), um dos principais autores da VBR, argumenta que um recurso pode ser estratégico e pode proporcionar vantagem competitiva à empresa quando apresentar quatro características: valor, raridade, imperfeita imitabilidade e dificuldade de substituição. Essa análise do valor estratégico dos recursos foi posteriormente expandida por Barney no modelo VRIO (valor, raridade, imperfeita imitabilidade, organização), no qual o autor destaca a importância da organização interna para dar apoio ao uso dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.

Embora a VBR tenha se diferenciado significativamente da perspectiva de análise da indústria ao considerar a importância dos recursos da empresa, ela mantém a lógica de que a vantagem competitiva é gerada pela empresa individualmente. Isto é, segundo a VBR, a empresa deve ter a posse de recursos estratégicos para gerar vantagens competitivas e retornos acima da média. Mais recentemente, novos estudos aprimoraram esse argumento ao afirmar que a vantagem competitiva de uma empresa pode estar nos recursos que ela compartilha e desenvolve por meio de parcerias com outras empresas (Das e Teng, 2000; Dyer e Singh, 1998). Em outras palavras, os recursos mais estratégicos talvez não sejam de posse de uma empresa, individualmente, mas gerados a partir de redes, alianças e parcerias (Das e Teng, 2000). De acordo com essa visão – denominada Visão Relacional –, a cooperação pode gerar recursos muito mais difíceis de imitar, justamente porque são produzidos pela combinação de recursos de duas ou mais empresas e os concorrentes não conseguem compreender claramente como esses recursos foram gerados (Dyer e Singh, 1998; Lavie, 2006).

**A criação de um *smartwatch* por meio da colaboração de gigantes –**

Quando *Google*, Intel e Tag Heuer resolveram fazer uma parceria para o desenvolvimento de uma linha de relógios inteligentes (*smartwatches*), de luxo, levaram em consideração os recursos estratégicos com que cada empresa poderia contribuir nessa parceria. O *Google* tem como missão organizar toda a informação do mundo e torná-la útil e acessível universalmente. Além disso, desenvolveu o sistema Android, amplamente utilizado em dispositivos móveis. A Intel, por sua vez, é reconhecida pela sua capacidade de desenvolver os melhores e mais eficientes processadores do mundo, enquanto a Tag Heuer





é uma marca reconhecida no mercado de relógios pela qualidade e diferenciação. A combinação dos recursos dessas três empresas levou à criação de tecnologias valiosas, raras e difíceis de imitar. Poucas empresas seriam capazes de chegar a resultado semelhante individualmente, reforçando a ideia de vantagem competitiva das firmas interconectadas. Além disso, a cooperação torna mais difícil para um concorrente imitar determinada estratégia porque os próprios parceiros são um recurso escasso: quando uma empresa participa de uma parceria, os concorrentes não podem mais considerá-la uma opção estratégica e talvez tenham dificuldades para encontrar um substituto à altura em uma possível cooperação. No exemplo citado, não há uma segunda empresa com o perfil (e exatamente os mesmos recursos) do *Google* e da *Intel* para compor uma nova parceria com um concorrente da *Tag Heuer*.

Fonte: Tag Heuer (2019).

## Decidindo quando Produzir, Comprar ou Cooperar

Nas últimas décadas, as empresas estão redefinindo suas competências centrais para focar em inovação e estratégia de produtos, *marketing* e nas atividades de maior valor agregado na manufatura e serviços, reduzindo seus esforços e investimentos em atividades que não sejam centrais para a geração de valor no seu negócio (Gereffi et al., 2005). O conceito de competências centrais tem como pressuposto que a competitividade de uma empresa será maior se ela se dedicar àquilo que sabe fazer melhor, deixando que parceiros de negócio se dediquem às atividades em que ela não pode ser excelente ou que não sejam centrais ao seu negócio (Prahalad e Hamel, 1990).

Por isso, em paralelo ao desenvolvimento de abordagens que permitem prever em que condições a cooperação é a melhor alternativa para uma empresa, consultores e gestores desenvolveram ferramentas que também podem auxiliar nessa decisão. Uma das ferramentas mais conhecida é a Matriz CPC – Comprar, Produzir ou Cooperar. A matriz está baseada na análise das atividades realizadas pela empresa, a importância estratégica de cada atividade para o negócio e a competência da empresa para executar cada atividade.

Inicialmente, a empresa deve analisar sua cadeia de valor e listar as atividades primárias (isto é, todas as atividades relacionadas à logística de entrada de insumos e de recursos, operações, logística de saída, *marketing*, vendas e serviços) e as atividades de apoio (infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, aquisição e compras) que executa. A ferramenta parte das atividades executadas pela empresa, não de seus produtos e serviços, por isso é fundamental descrever e analisar cada atividade.

A segunda etapa de utilização da ferramenta consiste em analisar cada uma das atividades listadas e identificar seu nível de importância estratégica (alta, média ou baixa) para o sucesso do negócio. Atividades com baixa importância estratégica são aquelas que precisam ser realizadas para o bom funcionamento da empresa e mesmo para gerar produtos e serviços, mas não são decisivas para o resultado do negócio. No outro extremo, estão aquelas atividades que possuem alta importância estratégica, e que, por isso, são fundamentais para entregar os produtos ou serviços da empresa. De maneira complementar, a terceira etapa de uso da ferramenta consiste em analisar o nível de competência da empresa (alto, médio ou baixo) para executar cada uma das atividades listadas. Considerando a variedade de atividades executadas por uma empresa, é natural que ela tenha níveis distintos de competência para executá-las.

A combinação das duas análises anteriores – o nível de competência da empresa para executar cada atividade e a importância estratégica de cada atividade para o negócio – irá compor a Matriz CPC e indicar as situações em que a cooperação é a estratégia mais recomendável (Figura 4).

Atividades com alta importância estratégica para o negócio, em que a empresa tenha média ou alta competência, serão, logicamente, realizadas internamente. Uma vez que se trata das atividades que representam as competências centrais da empresa (suas *core competences*), é esperado que sejam mantidas dentro da empresa. Montadoras de automóveis, por exemplo, mantêm o controle sobre o *design* dos produtos, a fabricação dos motores e a montagem do veículo, justamente porque essas atividades são consideradas altamente estratégicas e, ao longo do tempo, as empresas desenvolveram fortes competências para executá-las.

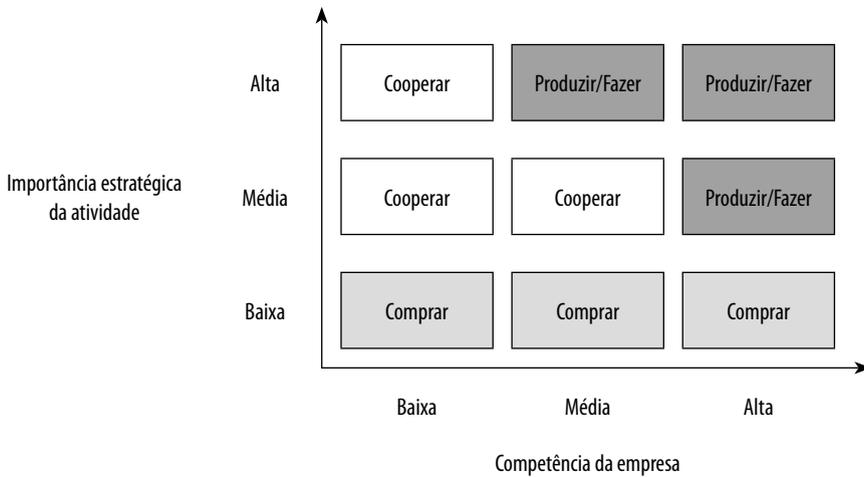


Figura 4: Matriz Comprar-Produzir-Cooperar.

Fonte: Adaptado de Child (1995).

Por outro lado, atividades com baixa importância estratégica podem ser adquiridas do mercado. Mesmo que a empresa tenha alta competência para realizá-las, não faz sentido investir recursos organizacionais em atividades que não são centrais para o negócio. É preferível adquirir do mercado e concentrar esforços naquilo que efetivamente pode fazer diferença para o sucesso do negócio. Além disso, tratando-se de atividades pouco importantes, é possível encontrar fornecedores que possam supri-las, sem correr grandes riscos. Relações de mercado (comprar) funcionam bem para atividades-padrão, sem grande sofisticação, porque elas podem ser facilmente descritas e valoradas. Os problemas de coordenação dessas relações de mercado são reduzidos porque é relativamente simples elaborar contratos para esse tipo de atividades e porque a padronização permite manter estoques ou solicitar o fornecimento sempre que necessário. Não há grandes especificidades envolvidas nessas atividades ou produtos.

A cooperação por meio de parcerias, alianças ou redes é a estratégia mais adequada para aquelas atividades que são de média ou de alta importância estratégica, mas nas quais a empresa possui baixa competência. Executá-las internamente seria inviável ou arriscado, dada sua relevância e a incapacidade da empresa de realizá-las com competência. Comprar do mercado também seria arriscado, porque a empresa dependeria de um fornecedor que pode

deixar de executar a atividade ou simplesmente entregá-la para um concorrente caso receba uma oferta superior. Portanto, cooperar com um parceiro estratégico em uma relação mutuamente benéfica e de longo prazo é a escolha mais adequada. Isso torna possível à empresa obter uma atividade estratégica sem se preocupar em desenvolvê-la internamente, possivelmente com custos e prazos melhores oferecidos pelo parceiro.

Todas as grandes montadoras de automóveis vêm estabelecendo parcerias com empresas de tecnologia para o desenvolvimento de carros conectados e veículos autônomos. As tendências de desenvolvimento da indústria automotiva permitem afirmar que o conteúdo tecnológico dos carros é cada vez mais estratégico para a competitividade das grandes companhias. No entanto, atualmente, nenhuma delas possui as competências necessárias para desenvolver internamente, com a velocidade necessária, as tecnologias que estarão embarcadas nos carros em um futuro não muito distante. Como consequência, buscar acordos de cooperação é uma decisão mais barata, mas rápida e inteligente, ao mesmo tempo em que permite a elas manterem seu foco nas suas competências centrais de *design*, fabricação de motores e montagem dos veículos.



**Destaques do capítulo:**

- ❖ A cooperação não é sempre a melhor solução. Gestores precisam conhecer ferramentas e abordagens que permitam analisar quando cooperar pode trazer os melhores resultados.
- ❖ Abordagens baseadas em custos de transação, estrutura da indústria, dependência de recursos e recursos estratégicos fornecem indicativos para a decisão sobre cooperar ou atuar individualmente.
- ❖ A matriz Comprar-Produzir-Cooperar permite analisar a decisão mais adequada para cada atividade realizada pela empresa, tomando como base a importância estratégica e o nível de competência da empresa.
- ❖ A cooperação somente faz sentido quando é possível gerar ganhos relacionais, ou seja, os parceiros obtêm ganhos que são superiores aos que poderiam obter individualmente ou por meio de outra rede, aliança ou parceria.

Neste capítulo, apresentamos um conjunto de abordagens que explicam por que as empresas estabelecem relações de cooperação, tais como alianças, parcerias e redes. As perspectivas apresentadas demonstram que as empresas cooperam para reduzir custos de transação, para melhorar sua posição competitiva, para acessar recursos escassos, para desenvolver novos recursos e para gerar ganhos relacionais. Em todas essas situações, a cooperação só faz sentido quando gera resultados superiores àqueles que poderiam ser obtidos individualmente.

Antes de seguir para o próximo capítulo, apresentamos três práticas que ajudam a ilustrar a importância da decisão de cooperar: na primeira prática, a Rede ProGoethe, formada por produtores da uva e do vinho Goethe, mostra como a cooperação pode ajudar a gerar valor para os produtos dos associados. A segunda prática ilustra o exemplo da Redecore, uma rede de empresas de decoração e de produtos complementares. Ela mostra como a cooperação tornou possível formar uma rede de relacionamentos para gerar indicações mútuas e fomentar negócios a todos os participantes. Por fim, o caso da rede Costa Esmeralda, formada por pequenas pousadas e hotéis do litoral catarinense, mostra como a cooperação em rede pode aumentar a visibilidade *on-line* desses empreendimentos e gerar valor relacional.

No próximo capítulo, discutimos as competências que as empresas precisam desenvolver para iniciar, fortalecer e encerrar relações com outras empresas e organizações.

## PROGOETHE – Rede de Produtores da Uva e do Vinho Goethe

Como agregar valor aos produtos dos associados da rede para gerar diferenciação e melhorar os resultados econômicos?

### QUEM FEZ?

A Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe (ProGoethe), com sede no município de Urussanga, localizado no sul do estado de Santa Catarina, foi fundada em 2005 com o objetivo principal de promover a união entre os produtores de uva e vinho Goethe a fim de criar a imagem de um produto nobre e único, reconhecido tanto nacional quanto internacionalmente. Sete vinícolas fazem parte da associação (em 2019), além de membros dos setores hoteleiro, gastronômico, produtores de uva e de vinhos artesanais (ainda não reconhecidos pelo MAPA e que por isso não se enquadram na categoria de vinícolas), totalizando vinte associados.

### QUAL ERA O DESAFIO?

A uva Goethe é do tipo americana e foi introduzida no Brasil durante a colonização italiana no século XIX. Seu cultivo se estabeleceu na região de Urussanga devido à ótima adequação ao solo e condições climáticas. No entanto, por ser um uva do tipo americana, o vinho produzido a partir dela não é considerado um vinho fino, mas sim de mesa. Este é um vinho de menor valor agregado e menor reconhecimento no mercado, mesmo que seja produzido com uma alta qualidade típica dos vinhos finos. O grande desafio da rede era buscar a valorização de um vinho de alta qualidade produzido com as uvas Goethe e conseguir aumentar o valor agregado dos produtos dos associados.

### COMO A REDE FEZ?

Ainda nos primeiros anos da criação da rede, os associados iniciaram o processo de reconhecimento da qualidade, tipicidade, tradicionalidade e exclusividade dos vinhos de uva Goethe com a solicitação de uma Indicação Geográfica ao INPI, concedida em 2012, com o apoio do SEBRAE, UFSC e EPAGRI. Esse movimento faz parte do quarto ciclo evolutivo da vitivinicultura brasileira, marcado pela busca de identidade dos vinhos locais. As Indicações Geográficas (IG), a exemplo dos selos de Determinação de Origem Controlada (DOC) dos países europeus, são, do ponto de vista econômico, um recurso para agregar valor a um produto ou serviço por meio do reconhecimento do seu local de origem e da padronização e controle do nível de qualidade.

### QUAL FOI O RESULTADO?

As vinícolas perceberam um significativo aumento de 30% nas vendas após dois anos da concessão do registro, número que exemplifica os benefícios comerciais e de desenvolvimento local obtido com a estratégia da Indicação Geográfica. Outro ponto importante destacado pelos associados é que, após a concessão da Indicação Geográfica, houve uma grande abertura de mercado devido à maior visibilidade do grupo, o que viabilizou a comercialização dos produtos em redes de supermercados do estado e a participação em importantes eventos do setor vitivinícola, nacionais e internacionais.

Fonte: Thaís Guerra Braga, pesquisadora da UFSC (thais.guerra@gmail.com)  
<[www.progoethe.com.br/](http://www.progoethe.com.br/)>.

## REDECORE – Rede de Empresas de Construção e Decoração

Como fomentar uma rede de relacionamentos e indicações de negócios, capaz de aumentar os resultados para os associados?

**QUEM FEZ?**

Buscando alternativas para manter a competitividade, em 2006, um grupo de empresários atuantes nos segmentos de decoração e de produtos e serviços complementares (móveis projetados, tintas, vidros, tapetes e carpetes, mármore, materiais elétricos, esquadrias e acabamentos) escolheu atuar coletivamente para abrir novas frentes de negócios, formando a Redecore. Desde a fundação, a rede desenvolve ações e campanhas que aproximam os lojistas do público-alvo (arquitetos, engenheiros, *designs*, decoradores, estudantes dessas áreas). A rede possui 11 associados e 18 pontos de venda na região Metropolitana de Porto Alegre, Vale do Rio dos Sinos, Vale do Paranhana, Serra e Litoral do estado do Rio Grande do Sul.

**QUAL ERA O DESAFIO?**

O maior desafio da rede desde a criação é estreitar relacionamentos entre os associados para fomentar uma “rede de geração de negócios”. Para isso é necessário alinhar pensamentos e agir de forma cooperativa, seguindo o planejamento realizado coletivamente. Além disso, outro desafio da rede é padronizar a qualidade de entrega de todas as lojas associadas, desde a captação do cliente até a pesquisa de satisfação com os serviços prestados.

**COMO A REDE FEZ?**

A rede busca criar vínculos fortes entre os associados por meio das reuniões do grupo, treinamentos e consultorias contratadas para auxiliar no alinhamento estratégico. Esse alinhamento e complementaridade são fundamentais para estimular as indicações mútuas de serviços. Quando um arquiteto realiza uma obra e é atendido por um associado, passa a ser um potencial cliente para todas as demais associadas da rede. O vendedor que faz o atendimento apresenta as demais associadas e busca oferecer serviços complementares. Outra ação realizada pela rede para reforçar essa estratégia de indicações mútuas e colaboração consiste em um concurso cultural, premiando clientes que tenham executado projetos arquitetônicos e de decoração que envolveram pelo menos três empresas associadas à rede.

**QUAL FOI O RESULTADO?**

Os resultados, medidos por pesquisas periódicas de satisfação, indicam que a rede contribui para a geração de negócios e a competitividade dos associados. Ocorrem negócios cruzados entre os associados, a partir das indicações que são realizadas quando os serviços são executados. Em 2018, o concurso cultural contou com mais de 30 participantes que realizaram projetos nos quais havia pelo menos 3 empresas da rede envolvidas, indicando o sucesso da estratégia de indicações mútuas e colaboração entre empresas complementares.

Fonte: Sabrina Machado – Assessora da Diretoria da Redecore (assessoria@redecore.com.br) <www.redecore.com.br>

## COSTA ESMERALDA – Rede de Hotéis e Pousadas

Como aumentar a visibilidade *on-line* de pequenos hotéis e pousadas e atrair clientes por meio de uma estratégia digital coletiva?

### QUEM FEZ?

A Rede Costa Esmeralda une 30 pousadas e hotéis das cidades de Bombinhas, Itapema e Porto Belo, no litoral do estado de Santa Catarina, buscando a redução de custos e conquista de mercado por meio de ações compartilhadas. A rede foi lançada em 2013 e tem como missão “unir, fortalecer e desenvolver empresas através da cooperação mútua, baseada em valores éticos e morais, gerando resultados positivos para os associados, clientes, fornecedores e para a sociedade em geral”.

### QUAL ERA O DESAFIO?

A presença *on-line* dos empreendimentos representa um aspecto de grande importância no segmento de turismo. A busca por opções de hospedagem geralmente começa por meio da visita a *websites* e redes sociais. Para os pequenos empreendimentos, manter espaços virtuais atrativos, atualizados e desenvolver uma estratégia *on-line* inovadora é um grande desafio, em função das limitações financeiras e de pessoal que os pequenos hotéis e pousadas enfrentam.

### COMO A REDE FEZ?

A primeira ação digital da rede consistiu em criar um *website* único que desse suporte à sua estratégia digital. Além de apresentar cada associado da rede, suas comodidades e características da hospedagem, o *website* apresenta informações sobre a região, oferece indicações de passeios e atividades de lazer. A revista digital da rede traz mais detalhes sobre a região e ajuda os turistas a planejarem sua programação, além de apresentar cada uma das pousadas e hotéis que fazem parte do grupo. Além disso, a rede também é ativa nas redes sociais, principal canal de acesso dos turistas quando buscam informações de destinos e hospedagem.

### QUAL FOI O RESULTADO?

A rede conseguiu aumentar o fluxo de buscas por pousadas e hotéis dos associados. Essa primeira ação de criação de um *website* de divulgação também motivou os associados a darem um novo passo, com a criação de uma central de reservas únicas para todos os participantes. Nessa nova plataforma, os clientes fazem as reservas diretamente com a rede, sem o redirecionamento para o *website* de cada associado. Além disso, nesse formato não há intermediários que cobram taxas de comissionamento, como ocorre com os grandes portais de reservas. Os associados estão conectados por meio de uma intranet em que cada um informa disponibilidades e tarifas. Com essa central de reservas, os associados da rede reduzem sua dependência em relação a plataformas de terceiros que cobram valores altos de comissionamento e aumentam sua margem.

Fonte: Andressa Dutra, assessora da Rede Costa Esmeralda  
<[www.redecostaesmeralda.com.br](http://www.redecostaesmeralda.com.br)>.

### 3

## COMPETÊNCIAS PARA A COOPERAÇÃO

O que faz com que algumas empresas sejam mais bem-sucedidas em iniciar relações de cooperação e obter resultados positivos dessas relações? Neste capítulo, discutimos o papel das competências de cooperação, necessárias para que uma empresa seja capaz de iniciar, desenvolver e encerrar relacionamentos com outras empresas. Essas três dimensões da competência de cooperação precisam ser desenvolvidas pelas empresas que desejam aumentar suas chances de sucesso por meio de estratégias cooperativas. Aqui, os leitores também podem analisar a competência de cooperação da sua própria empresa e identificar oportunidades de melhoria.

A decisão de cooperar e formar uma rede, parceria ou aliança é apenas o primeiro passo de um processo que só será bem-sucedido se os parceiros corretos forem selecionados e se a empresa souber como aproveitar da melhor maneira a relação com seus parceiros. Ou seja, é preciso desenvolver habilidades e competências internas para começar relações cooperativas, desenvolver e manter essas relações (Walter et al., 2006) e eventualmente finalizar aquelas relações que já não geram mais os resultados esperados (Ritter e Geersbro, 2011; Havila e Medlin, 2012).

Gemünden e Ritter (1997) são os primeiros autores que introduziram o conceito de competências de cooperação, ou seja, características que uma empresa deve ter para estabelecer e obter resultados por meio de relações de cooperação. Segundo esses autores, trata-se de uma competência composta por duas dimensões: Tarefas específicas de cada relacionamento e tarefas inter-relacionais. A primeira dimensão refere-se a um conjunto de tarefas que uma empresa precisa executar para cada parceria individualmente: iniciação da parceria, realização de trocas com o parceiro e coordenação da parceria. A segunda dimensão (tarefas inter-relacionais) consiste em um conjunto de tare-

fas que envolvem todas as parcerias que a empresa possui e envolve o planejamento, organização, equipe dedicada e o controle exercido sobre as parcerias.

Mais recentemente, Mitegra et al. (2012) organizaram as competências de cooperação em três dimensões que são consideradas indispensáveis para que uma empresa seja capaz de cooperar eficazmente: a competência de iniciar relacionamentos, a competência de desenvolver relacionamentos e a competência de terminar relacionamentos. Para cada uma dessas competências, existem condições específicas que precisam ser cumpridas. Empresas capazes de executar essas ações com mais eficácia têm chances muito maiores de estabelecer boas parcerias e extrair valor delas.

### **A competência de iniciar relacionamentos**

Em ambientes de intensa competição e rápidas mudanças tecnológicas, as empresas enfrentam muitos desafios para se manterem competitivas e capazes de gerar inovações constantes. Especialmente no setor industrial, mas também na prestação de serviços e no varejo, é fundamental estabelecer parcerias com o objetivo de promover inovações em produtos, processos, gestão e modelos de negócios (Capaldo, 2007). Empresas bem-sucedidas nesse cenário estão sistematicamente monitorando o mercado e procurando por novas parcerias, ou estão substituindo alguns relacionamentos por outros com maior potencial de geração de resultados. Para as grandes empresas, a avaliação constante do “portfólio de relacionamentos” é fundamental para acessar novas competências e aumentar as chances de sucesso.

A competência de iniciar relacionamentos é definida como o conjunto de atividades e rotinas que são implementadas pelas empresas para iniciar relacionamentos interorganizacionais em seu benefício (Mitegra et al., 2012). Essa competência envolve, por exemplo, ser capaz de identificar potenciais parceiros no mercado com os quais se possa estabelecer relações valiosas.

Aquelas empresas que monitoram o mercado e mapeiam organizações que possuem recursos tecnológicos e comerciais proeminentes têm maiores chances de sair na frente em possíveis parcerias. Esse monitoramento também pode envolver aspectos como avaliação da imagem e do prestígio de potenciais parceiros no mercado, oportunidades de complementariedade de recursos e formas de atuação e valores similares, características que os tornam atrativos para iniciar estratégias de cooperação. Por outro lado, o monitoramento também deve analisar o poder de barganha de potenciais parceiros, já que essa característica pode tornar a negociação difícil ou pouco vantajosa em um eventual acordo de cooperação.

Em paralelo à capacidade de identificar potenciais parceiros, a empresa também deve ser capaz de atrair esses parceiros para a relação de cooperação. Isso significa dizer que monitorar o mercado e localizar potenciais parceiros só fará sentido se a empresa for capaz de contatá-los e convencê-los de que a relação de cooperação pode gerar resultados. Essas são duas dimensões distintas da competência de iniciar relacionamentos: por um lado é fundamental monitorar e identificar oportunidades de parcerias; por outro, é indispensável conseguir atrair parceiros para uma relação de cooperação.

O Quadro 1 traz um conjunto de critérios que torna possível avaliar o nível de competências da empresa para iniciar relacionamentos, ou seja, a competência de selecionar potenciais parceiros e atraí-los para iniciar relações de cooperação.

Quadro 1: A competência de iniciar relacionamentos – seleção e atração de parceiros.

Avalie sua empresa em cada um dos critérios abaixo, atribuindo uma nota de acordo com os indicadores: (1) Nunca fazemos isso; (2) Raramente fazemos isso; (3) Frequentemente fazemos isso; (4) Sempre fazemos isso.	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
1. Nossa empresa adota um sistema formal para identificar potenciais parceiros de negócio que são atrativos para nós.	
2. Nossa empresa utiliza um conjunto de critérios preferenciais ou condições mínimas que qualquer potencial parceiro de negócio deve possuir.	
3. Nossa empresa elabora rankings de potenciais parceiros de negócio com base nas características desses parceiros e como eles podem nos beneficiar.	
4. Nós sistematicamente coletamos e revisamos informações públicas disponíveis para identificar potenciais parceiros de negócio.	
5. Nós avaliamos os recursos e as capacidades de potenciais parceiros de negócio para analisar os benefícios da cooperação com cada um.	
6. Nós divulgamos os resultados positivos alcançados pela nossa empresa para os atuais parceiros de negócio e também para parceiros que tínhamos no passado.	
7. Nós sistematicamente reforçamos a imagem da nossa empresa como um parceiro de negócios confiável e atrativo, e divulgamos informações no mercado para que potenciais parceiros nos encontrem.	
8. Nós sistematicamente informamos potenciais parceiros de negócio sobre as oportunidades de cooperação com nossa empresa e como eles poderiam se beneficiar de uma parceria conosco.	
9. Nós sistematicamente utilizamos recomendações dos nossos atuais parceiros para identificar novos parceiros de negócio.	
10. Quando nossos funcionários se relacionam com outras empresas ou entidades, eles procuram identificar oportunidades para iniciar relacionamentos de cooperação.	
Pontuação total da empresa em relação à competência de iniciar relacionamentos – seleção e atração de parceiros.	
Empresas com pontuação entre 10 e 20 pontos possuem baixa competência para iniciar relacionamentos de cooperação; pontuação entre 21 e 30 pontos indica média competência; e pontuação acima de 30 pontos indica alta competência para iniciar relacionamentos de cooperação.	

Fonte: Adaptado de Mitrega et al. (2016).

Grandes empresas como Google, Hewlett-Packard ou Dell são conhecidas por criarem estruturas internas específicas com gestores designados exclusivamente para identificar potenciais parcerias de negócio, atrair novos parceiros e, posteriormente, gerenciar essas parcerias. No entanto, mesmo pequenas empresas podem adotar estratégias simples para aumentar sua atratividade como parceiros de negócio, estabelecer uma imagem positiva e monitorar o mercado em busca de parceiros. Divulgar parcerias existentes, participar de eventos e feiras de negócio e tornar públicos os resultados positivos das parcerias podem fazer com que a empresa se torne um parceiro atrativo. Além disso, incluir a discussão sobre oportunidades de parceria durante o planejamento cria momentos para reflexão sobre oportunidades de cooperação e parcerias com potencial de contribuição para a estratégia da empresa.

### **A competência de desenvolver relacionamentos**

Tão importante quanto ser capaz de iniciar relacionamentos é a capacidade de desenvolver esses relacionamentos para que todas as partes envolvidas possam obter os melhores resultados (Blomqvist e Levy, 2006). Quando essa competência não está suficientemente desenvolvida, uma empresa até pode ser capaz de iniciar relacionamentos, mas corre o risco de não conseguir tirar deles os resultados esperados, levando a um fim prematuro e à frustração pelo tempo e recursos investidos, sem o retorno esperado. A competência de desenvolver relacionamentos consiste em atividades e rotinas que habilitam uma empresa a desenvolver, gerenciar e fortalecer relacionamentos de cooperação que a beneficiam (Mitrege et al., 2012). Essa competência ocorre em dois níveis distintos: desenvolvimento de relacionamentos no nível interorganizacional e no nível pessoal.

O primeiro nível (interorganizacional) refere-se a atividades que buscam aumentar o entendimento mútuo entre os parceiros, bem como coordenar e adaptar recursos e competências entre as empresas que estão cooperando. Atividades como a comunicação transparente e o compartilhamento de informações (rotinas de envio de memorandos, relatórios, documentos, reuniões de equipe), processos de tomada de decisões conjuntas, compartilhamento de riscos e benefícios e oportunidades de troca de conhecimentos são considerados elementos fundamentais para desenvolver relacionamentos. Essas rotinas aumentam o valor da cooperação para as duas partes e estreitam as relações, a confiança e a própria disposição para se dedicar às atividades conjuntas.

O segundo nível (interpessoal) refere-se a atividades que ocorrem entre indivíduos das empresas parceiras e complementam os laços interorganizacionais. As relações interpessoais constituem a força vital de qualquer relacionamento entre empresas. Quando elas são subdesenvolvidas ou recebem pouca ênfase, há grandes chances de que as relações de negócio sigam o mesmo caminho. Muitas alianças e parcerias falham em alcançar os objetivos estabelecidos porque pouca atenção é dedicada para estreitar as relações de trabalho e as conexões interpessoais que unem as empresas parceiras (Hutt et al., 2000). Diversos estudos sugerem que as organizações deveriam equilibrar seus esforços em estabelecer bons relacionamentos no nível interorganizacional e interpessoal. Isso significa que não somente a alta gestão dos parceiros deve estabelecer laços, mas também os níveis intermediários, que provavelmente serão os responsáveis por fazer a cooperação funcionar e gerar resultados.

Michael Dell, fundador e CEO da empresa que leva seu nome, adotou uma prática de visitar todas as empresas parceiras em intervalo regular de tempo. Essa rotina, que poderia parecer desnecessária para o CEO de uma gigante de tecnologia como a Dell, faz com que relações interpessoais sejam estabelecidas com cada parceiro. Conhecer os executivos das empresas parceiras eleva a relação de negócios ao nível pessoal, gera maior comprometimento e reduz as chances de comportamentos oportunistas.

A competência de desenvolver relacionamentos também deve ser capaz de lidar com problemas e conflitos que, inevitavelmente, surgirão durante a cooperação. São muitas as possibilidades de conflitos relacionados a situações imprevistas, quebra de regras contratuais, substituições de representantes dos parceiros, insatisfação com os resultados alcançados ou mesmo oportunismo de alguma das partes. Gronroos (1990) argumenta que os conflitos são os “momentos da verdade” de qualquer parceria interorganizacional. Portanto, uma organização que deseja obter resultados significativos por meio de parcerias deve ter a competência para solucionar os conflitos que surgem durante a cooperação.

O Quadro 2 traz um conjunto de questões que possibilita avaliar a competência para desenvolver relacionamentos, ou seja, tornar as relações mais próximas e produtivas para as partes envolvidas.

Quadro 2: A competência de desenvolver relacionamentos com parceiros.

Avalie sua empresa em cada um dos critérios abaixo, atribuindo uma nota de acordo com os indicadores: (1) Nunca fazemos isso; (2) Raramente fazemos isso; (3) Frequentemente fazemos isso; (4) Sempre fazemos isso.	
Critério	Nota
1. Nós procuramos ajustar a cooperação com cada um dos nossos parceiros para favorecer a parceria, fazendo adaptações em produtos/serviços, processos e tecnologias.	
2. Nós procuramos vincular fortemente nossos parceiros de negócio às nossas atividades, para desenvolver relações de confiança mútua.	
3. Quando desenvolvemos novos produtos ou serviços, nós trabalhamos de maneira muito próxima com nossos parceiros de negócio.	
4. Nós provemos nossos parceiros de negócio com informações valiosas, que podem ajudá-los a melhorar a cooperação conosco e com outros parceiros que eles tenham.	
5. Nós continuamente nos comunicamos com nossos parceiros de negócio para compreender as expectativas mútuas em relação à cooperação.	
6. Nossa empresa regularmente organiza eventos sociais envolvendo representantes de nossos parceiros de negócio.	
7. Nossa empresa motiva os funcionários a desenvolver relações sociais com os representantes de nossos parceiros de negócio.	
8. Nossa empresa nos motiva a socializar com representantes de parceiros de negócio em eventos de <i>networking</i> , como feiras de negócios, conferências profissionais, etc.	
9. Nossa empresa nos motiva a estabelecer relações interpessoais com pessoas de várias áreas funcionais nos nossos parceiros de negócio.	
Pontuação total da empresa em relação à competência para desenvolver relacionamentos.	
Empresas com pontuação entre 9 e 17 pontos possuem baixa competência para desenvolver relacionamentos de cooperação; pontuação entre 18 e 27 pontos indica média competência; e pontuação acima de 27 pontos indica alta competência para desenvolver relacionamentos de cooperação.	

Fonte: Adaptado de Mitrega et al. (2016).

A competência para desenvolver relacionamentos pode ser operacionalizada com ações e rotinas relativamente simples, que não exigem grandes investimentos ou estruturas. Pequenas empresas podem definir rotinas voltadas para favorecer a comunicação e troca de conhecimentos e estreitar os laços pessoais, facilitando relações mais próximas e abertas.

### A competência de terminar relacionamentos

Uma terceira dimensão da competência de cooperação de uma empresa refere-se a terminar relacionamentos. São rotinas e atividades realizadas pelas empresas para encerrar relacionamentos interorganizacionais que não atendem

mais aos objetivos estabelecidos ou planejados (Tahtinen e Halinen, 2002; Tidström e Lhman, 2006). Essa é uma etapa crítica da cooperação porque implica terminar parcerias sem gerar rupturas ou prejudicar a imagem da empresa no mercado.

Parcerias e alianças terminam por uma série de razões. Embora não existam indicadores precisos, revistas de negócios reportam que aproximadamente 70% das alianças encerram antes de três anos, sem que tenham alcançado os objetivos previamente definidos. A inabilidade dos parceiros de efetivamente gerenciar a aliança em razão de falta de alinhamento entre suas operações, estratégias e, principalmente, suas culturas corporativas, é indicada como um dos principais motivos para o insucesso. Além disso, é inevitável que surjam mudanças no mercado que levem à erosão dos resultados de uma aliança. Novas tecnologias desenvolvidas por um concorrente, por exemplo, podem tornar obsoletos os recursos gerados em uma parceria e torná-la pouco vantajosa. Ou, ainda, uma mudança estratégica de um dos parceiros em razão de novos competidores ou de regulamentações pode erodir o valor de uma parceria e levar ao seu fim.

Quando isso ocorre, finalizar a parceria da melhor maneira possível é essencial para preservar a reputação dos envolvidos e manter as portas abertas para futuras relações. A competência de terminar relacionamentos está dividida em duas dimensões: a competência de compreender quando um relacionamento não é mais favorável e a competência de efetivamente descontinuar esse relacionamento (Mitrega et al., 2012). Inclui atividades como monitorar constantemente os resultados alcançados, comparar esses resultados com as expectativas e também com os resultados que poderiam ser obtidos em outras parcerias. É evidente que não se trata de, simplesmente, encerrar uma parceria que não está gerando os resultados esperados, sem antes empenhar todos os esforços para torná-la bem-sucedida. No entanto, quando esses esforços foram realizados e, mesmo assim, os resultados foram insuficientes, a organização deve ser capaz de encerrar o relacionamento.

O Quadro 3 apresenta um conjunto de questões que avalia o nível de competência da empresa para encerrar relacionamentos, ou seja, identificar aquelas relações que não geram os resultados esperados e terminar esses relacionamentos sem prejudicar relações futuras.

Quadro 3: A competência de terminar relacionamentos com parceiros.

Avalie sua empresa em cada um dos critérios abaixo, atribuindo uma nota de acordo com os indicadores: (1) Nunca fazemos isso; (2) Raramente fazemos isso; (3) Frequentemente fazemos isso; (4) Sempre fazemos isso.	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
1. Nossa empresa utiliza um sistema formal para identificar parceiros de negócio que não estejam cumprindo com as metas definidas ou que não estejam alcançando indicadores-chave de desempenho.	
2. Nossa empresa utiliza um sistema formal para avaliar os lucros e custos associados com cada parceiro de negócios.	
3. Nossa empresa sistematicamente comunica aos parceiros de negócio que estão descumprindo as metas definidas ou que não estão alcançando indicadores-chave de desempenho.	
4. Nós sistematicamente elaboramos um ranking dos nossos parceiros de negócio de acordo com o desempenho que cada parceria alcança.	
5. Nós analisamos os custos diretos e indiretos envolvidos no encerramento de uma relação com um parceiro de negócio, como os custos de procurar um novo parceiro, penalizações, investimentos, etc.	
6. Nossa empresa estabeleceu procedimentos formais sobre como descontinuar relacionamentos com parceiros de negócio que se tornaram indesejados.	
7. Nos contratos com nossos parceiros de negócio, nossa empresa formaliza cláusulas sobre como pode ocorrer a rescisão da parceria.	
8. Quando precisamos terminar um relacionamento com um parceiro de negócio, primeiramente tentamos chegar ao entendimento mútuo da situação e das razões que estão levando ao encerramento.	
Pontuação total da empresa em relação à competência de terminar relacionamentos.	
Empresas com pontuação entre 8 e 16 pontos possuem baixa competência para terminar relacionamentos de cooperação; pontuação entre 17 e 25 pontos indica média competência; e pontuação acima de 26 pontos indica alta competência para terminar relacionamentos de cooperação.	

Fonte: Adaptado de Mitrega et al. (2016).

A competência de terminar relacionamentos de maneira bem-sucedida e sem rupturas também está diretamente relacionada à competência de desenvolver relacionamentos. Quando a parceria se desenvolve de maneira adequada, com comunicação clara e relações de confiança, o encerramento da relação poderá ser menos traumático para as duas partes e baseado em indicadores objetivos de resultados.

Com base nessas três dimensões de análise – competências para iniciar, desenvolver e encerrar relacionamentos –, as empresas podem identificar seus níveis atuais e planejar ações para aperfeiçoar essas competências. Cada conjunto de questões torna possível elaborar um planejamento detalhado sobre como criar estruturas, ferramentas e processos que possam dar suporte à formação de relacionamentos cooperativos de negócio bem-sucedidos.

## Como operacionalizar a competência de colaboração nas empresas

Empresas que alcançam bons resultados por meio de relações de cooperação possuem como característica comum o fato de terem estruturas, ferramentas e processos que dão suporte às suas estratégias de cooperação em parcerias, alianças e redes.

Estruturas consistem em unidades especificamente criadas que buscam capturar, compartilhar e armazenar conhecimentos sobre como estabelecer relações de negócios com parceiros. Podem incluir departamentos, gerentes e equipes, e dizem respeito a recursos humanos e a departamentos voltados para a gestão de parcerias (Heimeriks et al., 2007). Algumas empresas utilizam um departamento corporativo de alianças e parcerias (Feller et al., 2013); outras utilizam equipes de gerenciamento de parcerias, comitês, gerentes ou especialistas em alianças e parcerias (Hoffmann, 2005). Pequenas empresas podem capacitar pessoas específicas dentro da sua estrutura para estabelecer e acompanhar parcerias, ou o próprio executivo principal pode se encarregar disso.

Processos buscam dar suporte à execução das parcerias de negócio da empresa. Têm como foco central incorporar boas práticas identificadas pela empresa em suas experiências de cooperação. Podem ser desenvolvidos processos como, por exemplo, a criação de fóruns e oportunidades de interação para troca informal de conhecimentos entre os parceiros e também dentro da empresa (Cui e O'Connor, 2012; De Man, 2005). Além disso, os processos incluem a criação de relatórios sobre o desempenho das relações com cada parceiro (Feller et al., 2013) e avaliações cruzadas dos gestores envolvidos nas relações de negócio com os parceiros (Grunwald e Kieser, 2007).

As ferramentas para a gestão de parcerias de negócio incluem manuais, diretrizes e modelos que buscam capturar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimentos sobre como gerenciar adequadamente relações de cooperação (Sluyts et al., 2011). Essas ferramentas são desenvolvidas a partir das experiências da empresa e ajudam a formalizar os conhecimentos acumulados, facilitando a seleção de parceiros (Dyer e Singh, 1998) e a própria avaliação de cada parceria (Feller et al., 2013).

**A cooperação por meio de alianças alavancou os resultados do Grupo Herval**

– O Grupo Herval, com sede na cidade de Dois Irmãos, no Rio Grande do Sul, foi fundado em 1959 e é composto por 14 empresas da área de varejo, distribuição, serviços e indústria, com faturamento anual próximo a R\$ 4 bilhões (dados de 2017). Possui filiais em todos os estados brasileiros e tem como característica trabalhar em aliança com grandes empresas nacionais e multinacionais. As cinco alianças ativas do grupo elevaram seus resultados financeiros em mais de 30 vezes nos últimos 18 anos e são geridas por estruturas independentes, mas que atuam de forma complementar. Nas primeiras alianças, o grupo procurou empresas líderes em seus setores e, com modelos bem definidos de aliança, importando totalmente o modelo de gestão de alianças dos parceiros. À medida que as alianças foram se desenvolvendo, o grupo passou a desenvolver sua capacidade interna de gestão de alianças, o que culminou com a criação de um modelo próprio de gestão. A parceria com uma fabricante coreana de pneus foi a entrada do Grupo Herval em alianças estratégicas formais. O Grupo absorveu e replicou conhecimentos sobre como gerenciar alianças. O segundo fato que contribuiu para o desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças e parcerias foi o investimento em uma estrutura dedicada que facilitou a disseminação das melhores práticas de cada aliança. Posteriormente, novas alianças foram estabelecidas com *Apple* e *Hewlett-Packard*, duas das principais empresas multinacionais de tecnologia. Essas parcerias e a aprendizagem gerada por elas consolidou o modelo de alianças do Grupo Herval. A troca de informações entre os gestores das alianças continuou ocorrendo por meio de reuniões formais e informais e as melhores práticas passaram a ser implementadas em outros negócios. Vários processos e ferramentas específicos de alianças foram melhorados e o Grupo Herval passou a usar o mesmo sistema de gestão que também era utilizado pelas multinacionais de tecnologia. Com isso, o Grupo Herval desenvolveu estruturas, processos e ferramentas para gerir suas alianças, respeitando as características de cada uma delas, mas seguindo um modelo similar, o que pode ser considerado um resumo da sua capacidade interna de gestão de alianças adquirida. O Grupo Herval define sua estrutura interna voltada para a gestão de alianças através da figura de um gestor de negócio/aliança, gerente de compras do negócio/aliança, gerente de serviços do negócio/aliança, gerente comercial do negócio/aliança e cargos específicos da aliança. Também foram desenvolvidas várias ferramentas para a gestão de alianças: ERP, políticas comerciais, CRM, sistema de *business intelligence* (BI), sistema de gerenciamento de metas, resultados e premiações, sistema de planejamento estratégico e ferramentas específicas de cada aliança.

Fonte: Alledo Filho (2017).

**Destaques do capítulo:**

- ❖ Para potencializar as chances de obter resultados positivos por meio de redes, alianças ou parcerias, as empresas precisam ter competências específicas para a cooperação.
- ❖ A competência de iniciar relacionamentos permite à empresa identificar potenciais parceiros de negócio e atrair aqueles que podem gerar os melhores resultados.
- ❖ A competência de desenvolver relacionamentos consiste em aprofundar relacionamentos com os parceiros e gerar com eles os melhores resultados possíveis, por meio da combinação de recursos.
- ❖ A competência de encerrar relacionamentos permite à empresa identificar as parcerias que não estão alcançando os resultados esperados e encerrá-las sem gerar atritos ou prejuízos à sua imagem.

Neste capítulo apresentamos um conjunto de competências que as empresas precisam possuir para iniciar relacionamentos com parceiros de negócios, desenvolver esses relacionamentos e, quando necessário, encerrar aqueles que não alcançam os resultados esperados. Os critérios apresentados podem ser utilizados para realizar a autoavaliação da empresa em relação a essas competências e elaborar ações para desenvolvê-las.

O capítulo é finalizado com três práticas de gestão de redes dos setores de materiais de construção, supermercados e papelarias. A Rede Hipermac apresenta uma prática que ajuda a superar um dos grandes desafios das redes: como organizar a rede para alinhar os participantes. A segunda prática é apresentada pela rede de supermercados Rede Mais e descreve a implantação de um sistema de atacado para atender às necessidades das empresas participantes. A terceira prática, adotada pela Rede Clip, mostra como uma marca forte pode ajudar pequenas empresas a sobreviver (e crescer) no ramo de papelarias e livrarias, um segmento extremamente competitivo e afetado pela transformação digital. A execução de todas as três práticas depende de competências para desenvolver relacionamentos cooperativos, sob pena de não alcançar os resultados pretendidos.

No próximo capítulo, apresentamos uma metodologia de seleção de parceiros, que pode ser utilizada quando a empresa já decidiu adotar a estratégia de cooperação.

## REDE HIPERMAC – Rede do Varejo de Materiais de Construção

Como organizar a rede para alinhar os associados e entregar resultados mais positivos aos participantes?

QUEM FEZ?

Em fevereiro de 2007, alguns empresários do Alto Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina, se reuniram com auxílio do Sebrae para formar uma central de compras, em busca de volume de compras e trocas de informações. Após alguns anos, a rede definiu uma sede para fazer reuniões e estocar produtos comprados em conjunto. Após mais alguns anos, houve nova necessidade de ampliação, passando para um espaço com 3 salas de reuniões, sala administrativa, recepção, um galpão de 1.300 m<sup>2</sup> e um terreno de 7.000 m<sup>2</sup> para armazenamento de mercadoria. A rede possui 15 associados e 21 pontos de venda (em 2018).

QUAL ERA O DESAFIO?

Os maiores desafios da rede nos primeiros anos de atividade foram o espaço restrito existente para desenvolver suas atividades e a dificuldade de adequação das empresas ao sistema cooperativo de trabalho. Muitos empresários resistiam a adequar suas lojas para o modelo definido em reuniões. Mesmo que a decisão tivesse sido coletiva, não havia total adesão às estratégias definidas, dificultando a atuação em rede e reduzindo a motivação dos participantes. Com isso a rede alcançava limitado alinhamento entre os associados e os ganhos de sinergia eram inferiores às possibilidades.

COMO A REDE FEZ?

A rede recebeu o acompanhamento do Sebrae nos primeiros anos de existência. A reunião semanal presencial de todos os associados foi um dos grandes marcos da rede. Além disso, a divisão de tarefas em comissões de Compras, Financeiro, *Marketing*, Planejamento e Conselho Fiscal foram mudanças e aperfeiçoamentos realizados no decorrer dos anos em seu modelo de governança. A rede também deixou de ser uma associação sem fins lucrativos, para ser uma empresa com fins lucrativos. Foi elaborado um acordo de cotistas entre todos os sócios, para que houvesse harmonia no trabalho coletivo e fosse possível promover maior alinhamento estratégico dos participantes.

QUAL FOI O RESULTADO?

As ações de aperfeiçoamento da rede geraram uma série de resultados positivos, como a formação de um Centro de Distribuição, que serve de apoio para todos os associados, fortalecendo os pontos de venda. As mudanças na governança, com a criação de comissões, melhorou a troca de informações entre associados e levou à busca constante de aperfeiçoamento dos pontos de venda. O faturamento de todas as lojas aumentou em decorrência do suporte que a rede proporciona para o associado individual. Além disso, a adequação das lojas ao modelo definido gerou sinergia para todos os participantes.

Fonte: Rafael Andrey Sebold – Presidente da Rede Hipermac (rafaelsebold@yahoo.com.br) <www.redehipermac.com.br>

## REDE MAIS SUPERMERCADOS – Rede do Varejo de Alimentos

Como oferecer um serviço eficiente e vantajoso de compras aos associados por meio de um sistema de atacado?

### QUEM FEZ?

A Rede Mais nasceu de uma bem-sucedida experiência de associativismo no Rio Grande do Norte. Pioneira no setor de supermercados no estado, a Rede foi fundada em 1997 como uma central de compras. Em 2001, a denominação mudou para Rede Mais e o foco passou a ser o fortalecimento do grupo, com unificação da bandeira e investimento de *marketing*, comercial e recursos humanos para fixação da marca. A rede dispõe de um Escritório Central, organizado para atender aos 21 pontos de venda.

### QUAL ERA O DESAFIO?

Em 2007 a rede inaugurou a Rede Mais Logística, a fim de melhorar o recebimento e distribuição de mercadorias vindas dos fornecedores. O departamento comercial do Escritório Central da Rede realizava as compras junto aos fornecedores com base nos pedidos de cada loja. O fornecedor faturava loja a loja e enviava os produtos à rede com as 21 notas fiscais, referentes aos 21 pontos de venda. Esse modelo de negócio não era satisfatório para as indústrias, surgindo um problema: como comprar produtos de revenda em condições comerciais de competitividade e atendendo às expectativas dos fornecedores parceiros?

### COMO A REDE FEZ?

Diante dessa problemática, a rede implantou uma Central de Distribuição, no formato de atacado. Esse modelo consiste em comprar em grande quantidade junto ao fornecedor em uma nota fiscal única e faturar os produtos aos pontos de venda da rede, no formato *cash and carry*. O primeiro desafio foi abrir a empresa e realizar o projeto-piloto. “Começamos com as indústrias com que tínhamos mais problemas logísticos, que não conseguiam nos abastecer e com que não tínhamos competitividade comercial, por não fazermos bons negócios”. A experiência foi um sucesso e o novo formato foi oficializado. Esse novo modelo permite à rede movimentar um volume considerável de 9 a 10 mil toneladas de carga/mês, faturando em média um valor de R\$ 8 milhões mensal na Central de Distribuição.

### QUAL FOI O RESULTADO?

A indústria passou a valorizar o modelo de negócio da Rede Mais, diminuindo as rupturas de fornecimento nas lojas. A rede passou a ter competitividade pelo volume comprado e poder de barganha de preço. Também conseguiu incentivo financeiro por parte dos fornecedores e evolução nos contratos logísticos. O associado não precisa mais se abastecer pelo sistema *cash and carry* em atacados concorrentes, fazendo o abastecimento da sua loja dentro da própria Central de Distribuição da Rede Mais.

Fonte: Eugênio Medeiros – Diretor Executivo da Rede Mais ([eugenio@redemaisrn.com.br](mailto:eugenio@redemaisrn.com.br))  
<[www.redemaisrn.com.br](http://www.redemaisrn.com.br)>.

## REDE CLIP – Rede de Papelarias

Como criar uma marca forte para sobreviver e crescer em um mercado competitivo e que passa por mudanças significativas?

**QUEM FEZ?**

A Clip é uma rede de papelarias composta por 45 lojas, distribuídas em 34 cidades do Estado do Rio Grande do Sul. Criada em 2004 a partir da união de lojistas que faziam parte da Rede Brasil Escolar (com Sede em São Paulo), a rede oferece um *mix* de produtos como livros, material escolar, material para escritório, informática, brinquedos e artigos para presente organizados em três categorias: Casa, Escola e Escritório. Esta união possibilitou a formação da maior Rede Multilojas do sul do Brasil.

**QUAL ERA O DESAFIO?**

Os associados da rede eram identificados de maneira muito fraca com a marca "Rede Brasiles RS", primeiro nome adotado. Não havia um padrão visual que causasse impacto no mercado e chamasse a atenção do público-alvo das lojas da rede. Em função disso, as promoções eram realizadas pelos lojistas com seus nomes individuais. Essa situação dificultava as ações da rede, em um mercado muito competitivo. Além disso, nos últimos 10 anos houve uma redução de 29% do número de papelarias e livrarias no Brasil. Somente no Rio Grande do Sul foram fechados 2.449 pontos de venda nesse período, indicando os desafios para continuar operando nesse setor de negócios.

**COMO A REDE FEZ?**

Em 2014 os associados da rede entenderam que era necessário criar uma marca forte e uma nova identidade visual para se destacar no mercado. Apenas negociar com fornecedores não era mais suficiente para que as papelarias se mantivessem competitivas. Em 2015, com a aprovação e o registro da marca Rede Clip, foi acordado que todos iriam adotar a fachada para o lançamento da marca e que a conversão de todos os pontos de venda deveria ser feita simultaneamente para causar forte impacto no mercado. Inicialmente houve um trabalho interno, passando previamente todo o projeto aos associados, aos colaboradores e fornecedores. A comunicação da mudança de marca foi feita em todos os canais: TV, rádio, jornal e redes sociais, atingindo todas as cidades onde há lojas da rede.

**QUAL FOI O RESULTADO?**

Em setembro de 2015, todas as lojas foram remodeladas e padronizadas simultaneamente, gerando grande impacto no mercado. A adoção de um padrão visual para todas as lojas e o forte investimento em campanhas de *marketing* para reforçar a fixação da marca gerou resultados positivos para todos os associados. Isso fica evidente na noção de pertencimento e paixão que os associados sentem pela marca Rede Clip. Embora seja uma marca jovem, ela já tem amplo reconhecimento no mercado. Ao fechar dois anos de lançamento da marca, a rede registrou um crescimento de 57,1% no faturamento total dos associados. Além disso, com a ênfase na marca, várias lojas foram ampliadas e novas filiais foram abertas.

Fonte: Luiz Henrique de Paula – Assessor Executivo da Rede Clip  
<[www.redeclip.com](http://www.redeclip.com)>.

## 4

# O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PARCEIROS

Como selecionar parceiros para estabelecer uma aliança ou rede? Neste capítulo, apresentamos o processo de seleção de parceiros, organizado em seis etapas: (1) definição do objetivo estratégico da cooperação; (2) elaboração do perfil do parceiro ideal; (3) elaboração da lista de parceiros potenciais; (4) análise dos parceiros potenciais; (5) avaliação de riscos; (6) definição dos parceiros preferenciais. Esse processo pode ser utilizado tanto por uma empresa que deseja identificar um parceiro para cooperar, quanto por uma rede ou central de negócios que deseja identificar novos parceiros.

**D**epois que uma empresa toma a decisão de cooperar, com base na análise das vantagens de adotar essa estratégia, tem início um processo crítico para identificar o parceiro ideal e para colocar a estratégia em prática. Selecionar o parceiro ideal é um dos aspectos mais críticos para estabelecer uma relação de cooperação e para aumentar as chances de alcançar os objetivos pretendidos. Apesar dos potenciais benefícios da cooperação, ela também envolve custos e riscos para os envolvidos. Selecionar o parceiro errado pode significar que os resultados esperados não serão atingidos, seja por incompatibilidade de características, por oportunismo de uma das partes e consequente quebra da confiança, ou simplesmente por que os parceiros não conseguem reunir as competências necessárias para alcançar os objetivos desejados.

Outra consequência crítica da seleção do parceiro errado é que, concretizada a formação da parceria, desfazer uma aliança equivocada envolve tempo e recursos, além de causar danos à reputação de todos os envolvidos. Os efeitos de uma parceria malsucedida vão além dos prejuízos específicos atrelados à relação, podendo significar dificuldades para encontrar novos parceiros

e iniciar novas relações de cooperação no futuro. Por isso, é importante colocar esforços em uma análise consistente de seleção de parceiros, minimizando os riscos de comportamentos indesejados ou de resultados inferiores ao esperado (Moeller, 2007).

Realizar a seleção de parceiros é um processo complexo porque, em geral, as informações públicas disponíveis sobre potenciais parceiros são limitadas ou incompletas. Ainda assim, diversos canais podem ser utilizados para obter informações sobre potenciais parceiros. Os laços pessoais dos gestores (Gulati, 1998) ou contatos de negócio com clientes e fornecedores (Beckman et al., 2004) podem ser fontes úteis para prospectar novas parcerias e obter informações relevantes. No entanto, embora seja relativamente fácil encontrar dados genéricos sobre a reputação de uma empresa, pode ser mais difícil conseguir detalhes sobre a cultura corporativa ou sobre o perfil de gestão de cada parceiro potencial. Possivelmente, os aspectos mais relevantes para o sucesso de uma parceria sejam justamente aqueles que não podem ser obtidos com facilidade. Não é raro que muitos parceiros somente tenham clareza sobre as diferenças culturais e gerenciais depois que a cooperação já tenha iniciado, gerando dificuldades para alcançar os resultados almejados ou mesmo levando ao encerramento prematuro da cooperação. Há muitos casos de fracasso de alianças formadas por empresas que vêm de culturas nacionais e corporativas muito diferentes, justamente porque esse aspecto foi desconsiderado no processo de seleção de parceiros ou porque os envolvidos julgavam que seria facilmente superado.

O objetivo do processo de seleção é identificar parceiros com potencial para gerar valor conjunto superior àquele que os envolvidos poderiam gerar individualmente ou por meio de outra parceria. Esse valor conjunto superior é chamado de “ganho relacional”, isto é, um ganho acima da média que somente pode ser gerado por meio da combinação de recursos e competências dos parceiros (Dyer e Singh, 1998). Quanto melhor o ajuste estratégico, operacional e cultural entre os parceiros, maiores as chances de que a parceria alcance resultados superiores. Além disso, adotar uma sequência de procedimentos para seleção de parceiros também permitirá avaliar os riscos envolvidos em cada possível parceria e encontrar alternativas. Embora seja impossível prever o comportamento do futuro parceiro antes que a parceria esteja operando, pode-se analisar um conjunto de sinais que indicam como esse parceiro irá agir em situações específicas que venham a surgir durante a cooperação.

O processo é conduzido por meio de seis etapas sequenciais (Figura 5), detalhadas nas próximas seções. Embora essas etapas sejam realizadas em sequência, a qualquer momento é possível retornar a uma etapa anterior e promover ajustes para que os resultados sejam adequados aos objetivos estratégicos da empresa.

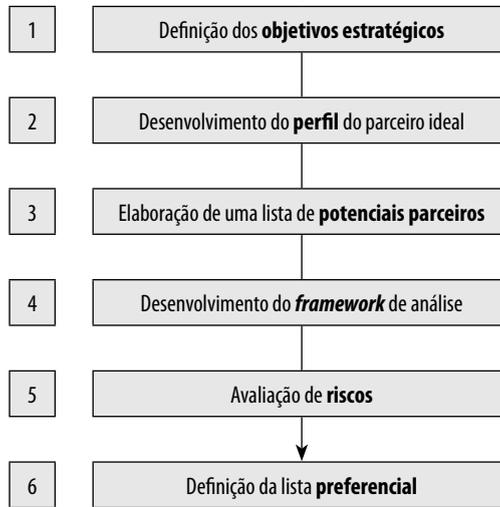


Figura 5: Processo de seleção de parceiros.  
 Fonte: Adaptado de Tjemkes, Vos, e Burgers (2012).

### Etapa 1: Definição dos objetivos estratégicos

A primeira etapa do processo consiste em definir os objetivos estratégicos da cooperação que se pretende estabelecer. Em geral, esse objetivo consiste em aproveitar alguma oportunidade do mercado que individualmente a empresa não seria capaz de alcançar, ou de superar alguma deficiência de recursos ou de limitação interna. Pode ser o desenvolvimento de um novo produto, o acesso a novos conhecimentos e tecnologias, a entrada em um novo mercado, o bloqueio de algum concorrente no mercado de atuação ou, simplesmente, a obtenção de ganhos de escala para negociar com fornecedores, como discutido no Capítulo 2. Uma parceria pode viabilizar simultaneamente mais de um objetivo – e os próprios parceiros podem ter interesses distintos com a cooperação –, mas é recomendável definir claramente um único objetivo estratégico. Quanto mais claro e simples for esse objetivo, maiores as chances de identificar um parceiro ideal para essa finalidade.

Quando a fabricante argentina de alimentos Arcor definiu o objetivo estratégico de acessar o mercado asiático para distribuir seus produtos, percebeu que seria mais simples fazê-lo por meio de uma parceria estratégica de distribuição (Gonzales e Millan, 2017). A empresa já possui alianças estratégicas para distribuição de produtos com a Danone, na Argentina; Bimbo, no México; e Coca-Cola, no Peru; e entendeu que um parceiro local poderia facilitar a entrada no novo mercado. Alguém que conheça as características do mercado local, que tenha boa reputação e cujos produtos atuais não sejam concorrentes diretos da Arcor poderia contribuir com a entrada da empresa argentina na região.

Embora acessar um mercado que também é desejado pelos principais *players* da indústria de alimentos seja um objetivo pretensioso, ele está formulado de maneira simples e favorece a análise de possíveis parceiros para uma aliança estratégica. Com base na definição clara do objetivo, é possível traçar um perfil desejado para o parceiro, envolvendo desde aspectos estratégicos e operacionais até elementos culturais e competências indispensáveis.

## **Etapas 2: Desenvolvimento do perfil do parceiro ideal**

A segunda etapa do processo de seleção de parceiros consiste em desenvolver um perfil do parceiro ideal. Essa etapa busca elaborar um perfil que descreve as competências, os recursos e características esperadas do potencial parceiro. Podem-se detalhar requisitos operacionais, mercados que esse possível parceiro atende e os produtos, serviços e tecnologias desejados. Também é conveniente refletir sobre o porte, estrutura organizacional, reputação e imagem do parceiro desejado, sempre considerando o objetivo estratégico definido para a cooperação. A interdependência de recursos é um fator de grande relevância para a geração de ganhos relacionais e para indicar por quanto tempo os parceiros tendem a permanecer juntos (Dyer, Singh e Hesterly, 2018).

Como muitas relações de cooperação são estabelecidas para trocar conhecimentos estratégicos, é fundamental que a empresa avalie sua disposição em compartilhar informações e conhecimentos (Zaefarian, Henneberg e Naudé, 2011), ao mesmo tempo em que espera essa predisposição do seu parceiro. É importante lembrar sempre que o parceiro escolhido ao final do processo somente terá interesse na cooperação se perceber a intenção de reciprocidade da empresa em relação ao compartilhamento de seus conhecimentos e recursos.

Uma empresa que pretende acessar um novo mercado, como a Bimbo, por exemplo, pode definir como parceiro ideal uma empresa que tenha porte semelhante ao seu, uma rede de distribuição consolidada no país desejado, reputação positiva no mercado e uma linha de produtos complementar. Para sofisticar a análise, pode-se atribuir um peso a cada característica, com pesos maiores às características mais importantes.

**A Volkswagen procura parceiros** – A Volkswagen compreendeu que ampliar sua presença em mercados emergentes era um objetivo estratégico importante, à medida que os países desenvolvidos começaram a apresentar taxas de crescimento menores e estabilização na venda de veículos novos. A empresa alemã percebeu que o sucesso em mercados de rápido crescimento, como China e Índia, seria facilitado se a entrada nesses mercados pudesse ser realizada por meio de um parceiro que conhece a realidade desses países, seja capaz de fazer investimentos relevantes, tenha boa reputação junto aos consumidores e tecnologia para produção de carros econômicos e ajustados às características locais. Esse perfil de parceiro ideal vem direcionando os esforços da Volkswagen para a definição de uma aliança estratégica e a empresa indiana Tata Motors passou a ser considerada um possível parceiro para a marca alemã. A Tata, além de atuar fortemente no seu mercado de origem com produtos de baixo custo, adquiriu marcas conhecidas como Jaguar e Land Rover para atuar em segmentos de maior valor agregado. Para os indianos, a cooperação com uma gigante do peso da Volkswagen também traria vantagens em termos de reputação e tecnologia.

Fonte: Rauwald e Sanjai (2017); Behrmann e Sanjai (2018).

Antes de seguir para a terceira etapa do processo de seleção de parceiros, é importante certificar-se que as características desejadas do parceiro ideal realmente serão suficientes para alcançar o objetivo estratégico definido. Deve-se analisar criticamente o perfil elaborado e comparar com o objetivo traçado. É evidente que o rigor na seleção depende, em grande medida, da variedade de potenciais parceiros disponíveis. Quando as possibilidades de parceria são reduzidas e os potenciais parceiros não atendem integralmente às características desejadas, é preciso avaliar se vale a pena efetivar uma tentativa de cooperação.

Além disso, nunca é demais lembrar que um potencial parceiro somente terá interesse em cooperar se entender que também terá vantagens com a parceria. Por isso, é fundamental refletir sobre que recursos a empresa poderá ofe-

recer para o parceiro e de que maneira ele poderá se beneficiar. É recomendável elaborar uma lista de recursos e competências que a empresa levará para a mesa de negociações, como forma de convencer potenciais interessados sobre os benefícios de iniciar a parceria. Seguramente, a reputação da Volkswagen como fabricante de carros confiáveis e a possibilidade de acessar tecnologias de ponta seriam recursos importantes para convencer a Tata Motors a estabelecer uma aliança estratégica.

### **Etapa 3: Elaboração de uma lista de potenciais parceiros**

A terceira etapa do processo consiste em elaborar uma lista dos potenciais parceiros que, em uma primeira análise, atendem aos requisitos elencados anteriormente. A análise detalhada será realizada posteriormente, por isso pode-se relacionar o maior número possível de parceiros nesta etapa. Quanto maior a lista, maior a posição de barganha e a possibilidade de encontrar alguém disposto a cooperar. Em contrapartida, se existe somente um potencial parceiro que atende aos requisitos elencados na etapa anterior, a empresa terá pouca oportunidade de negociação e, em caso de insucesso na abordagem do parceiro, precisará rever seus objetivos estratégicos ou analisar novamente a possibilidade de atuar sozinha.

Depois de elaborar a primeira versão da lista, é recomendável coletar todas as informações públicas disponíveis sobre esses potenciais parceiros. Nessa fase é fundamental coletar todas as informações possíveis, acessando *websites*, contatando fornecedores, clientes, consultores, entidades e organizações que possam contribuir com evidências sobre cada empresa incluída na lista. Contatar parceiros anteriores de cada uma das empresas listadas em busca de informações não sigilosas também pode fornecer bases relevantes para a análise. Em geral a rede de relações profissionais de gestores da empresa e consultores organizacionais é útil para acessar pessoas capazes de fornecer informações a respeito dos potenciais parceiros.

### **Etapa 4: Desenvolvimento do *framework* de análise**

A quarta etapa do processo de seleção de parceiros consiste em desenvolver um *framework* de análise dos potenciais parceiros. A essa altura, a empresa que está selecionando um parceiro já elaborou o perfil do parceiro ideal (Etapa 2) e a lista de possíveis parceiros (Etapa 3). Agora, cada um dos potenciais parceiros identificados na etapa anterior precisa ser criteriosa-

mente avaliado, tomando como base os requisitos elencados na etapa de elaboração do perfil ideal e as informações disponíveis. Uma maneira simples de conduzir a análise consiste em atribuir uma nota de 1 a 5 a cada potencial parceiro, em cada um dos requisitos em avaliação. Ao final, essas notas são ponderadas com o respectivo peso de cada requisito, gerando um escore para cada potencial parceiro analisado. É comum que, ao conduzir a análise, seja necessário buscar novas informações, realizar entrevistas e buscar mais detalhes de cada empresa.

Outra possibilidade nesta etapa é definir notas mínimas de corte, garantindo que potenciais parceiros que não atendam minimamente determinado critério sejam eliminados do processo. Nessa lógica, um potencial parceiro que obtenha a pontuação mais alta na análise geral não será escolhido se não tiver uma pontuação mínima em termos de reputação de mercado, por exemplo. No caso da Arcor e sua busca por um parceiro no mercado asiático, mencionado anteriormente, mesmo que a empresa selecionada tenha excelentes canais de distribuição, capilaridade e tempo de atuação, esse conjunto de requisitos seria pouco útil se, ao mesmo tempo, o parceiro estivesse envolvido em algum escândalo de corrupção ou desrespeito à legislação que tivesse manchado sua reputação.

**Parcerias que facilitam a aprendizagem interorganizacional** – Parcerias são uma fonte importante de conhecimento e aprendizagem interorganizacional. Mesmo quando uma parceria não é formada com esse objetivo específico, é inevitável que ocorra algum transbordamento de conhecimento entre parceiros que estão cooperando. Wegner (2011) analisou duas redes do segmento de materiais de construção e identificou fatores que influenciam a aprendizagem interorganizacional no ambiente de redes. Quando as organizações envolvidas na parceria competem pelo mesmo mercado, é mais difícil que haja abertura para compartilhar conhecimento. A percepção de que esse conhecimento possa ser usado indevidamente pelo parceiro reduz a propensão a repassar informações estratégicas. Por outro lado, os resultados do estudo também mostram fatores que favorecem a troca de conhecimentos entre parceiros: a existência de um alto nível de confiança entre as partes, relações de poder equilibradas, bons mecanismos de comunicação e objetivos





compartilhados. Além disso, é fundamental selecionar parceiros que possuam conhecimentos complementares e que estejam abertos à troca de conhecimentos. Esse conjunto de fatores, quando considerado já no processo de seleção de parceiros, pode facilitar a criação de uma parceria favorável à aprendizagem e à inovação conjunta.

Fonte: Wegner (2011).

## Etapa 5: Avaliação de riscos

Apesar do esforço envolvido na coleta de informações e na atribuição de notas aos potenciais parceiros em cada critério de avaliação, o escore gerado na etapa anterior não é o critério definitivo para seleção do parceiro. O *ranking* gerado pela análise quantitativa indica os parceiros que, em maior ou menor grau, atendem aos requisitos indicados, mas, antes de concluir o processo, deve-se conduzir uma rigorosa avaliação de riscos. Essa análise busca compreender os riscos que a empresa corre com cada potencial parceiro.

Analisar esses riscos implica reconhecer possíveis problemas e incompatibilidades que podem inviabilizar a cooperação antes mesmo de começar, tornar muito altos os custos de coordenar parceiros com características distintas (Park e Ungson, 2001), ou então podem gerar dificuldades insuperáveis depois que a parceria já foi iniciada. Pode-se analisar, por exemplo, a compatibilidade estratégica da empresa com cada potencial parceiro (alinhamento de objetivos, posições competitivas), compatibilidade organizacional (estilos gerenciais, controles), compatibilidade operacional (procedimentos de trabalho, tecnologia), cultural (relações de poder, disposição em colaborar) e compatibilidade humana (experiência dos funcionários, perfil dos gestores, conhecimentos).

Essa análise é complexa porque exige informações que, via de regra, não são públicas e nem podem ser obtidas com facilidade. No entanto, históricos anteriores de cooperação de cada potencial parceiro podem oferecer informações valiosas. Também é recomendável avaliar criteriosamente em que medida a parceria com cada empresa resultará em uma combinação sinérgica de recursos ou implicará desperdício de recursos. A sinergia é o resultado de recursos complementares (cada empresa traz recursos específicos para a cooperação e sua combinação gera efeitos positivos) ou recursos suplementares (as

empresas trazem o mesmo recurso para a cooperação, mas há um ganho de escala ao somar esses recursos). Tanto no caso de recursos complementares quanto suplementares, há ganhos para os envolvidos.

O outro lado da moeda é que uma parceria mal planejada, com um parceiro que possui capacidades semelhantes e que não são complementares. Essa situação pode gerar excedente de recursos, isto é, recursos redundantes que não são utilizados completamente. Um exemplo típico é a formação de uma aliança em que as capacidades produtivas dos parceiros, quando combinadas, ficam acima da demanda de mercado e geram excedentes. Nesse caso, é preciso analisar se os ganhos da cooperação superam as perdas com recursos excedentes que não podem ser adequadamente aproveitados.

**Minimizando riscos com a seleção de parceiros** – A compatibilidade entre parceiros é um fator crítico de sucesso para qualquer cooperação. Diferenças culturais e estratégicas entre as empresas são potenciais áreas de conflito e representam um risco permanente de comportamentos oportunistas (Dekker, 2004). Em geral, o conceito de oportunismo é associado à ideia de que uma das partes agirá com o objetivo de trapacear a outra. Esse risco de “oportunismo forte” seguramente é uma das grandes preocupações em relações de cooperação, levando à elaboração de contratos complexos, garantias e definição de sanções caso os acordos não sejam cumpridos. No entanto, o maior risco é o de “oportunismo fraco”, em que um dos parceiros simplesmente não coloca energia suficiente na cooperação para que os resultados sejam alcançados. A falta de comprometimento e dedicação à cooperação é uma forma de oportunismo que mina muitas parcerias e que nem sempre pode ser facilmente corrigida. Moeller (2010) destaca que é possível reduzir os riscos de conflitos assegurando que os parceiros se complementam e terão níveis semelhantes de poder na relação. É fundamental que ambos tenham objetivos complementares (ou, ao menos, não tenham objetivos conflitantes) e que as contribuições de cada um sejam relevantes para a parceria. Quando os objetivos dos parceiros não são compatíveis ou apresentam muitas divergências, a coordenação da parceria se torna muito onerosa ou até inviável, porque há necessidade de muitas regras e contratos para garantir o cumprimento dos acordos (Sydow, 2003). Muitas redes e centrais de negócios enfrentam problemas para selecionar parceiros adequados. Algumas redes iniciaram suas atividades com parceiros muito heterogêneos, tanto em termos de posicionamento estratégico quanto de porte dos





negócios e cultura organizacional. Mais cedo ou mais tarde, essas empresas acabam se desligando da rede, mas é comum ouvir dos gestores que uma rede menor e mais homogênea é preferível a uma rede com muitos integrantes, porém desalinhados. Além disso, é preferível selecionar para a rede empresas menores, mas que possuem perfil cooperativo e estão dispostas a se comprometer com os objetivos coletivos, do que empresas maiores sem perfil cooperativo. O potencial de geração de ganhos por meio da cooperação somente poderá ser efetivamente realizado se houver suficiente compatibilidade de culturas e estratégias das empresas envolvidas (Dyer e Singh, 1998; Dyer, Singh e Hesterly, 2018).

## Etapa 6: Definição da lista preferencial

A definição da lista de parceiros preferenciais completa o processo de seleção de parceiros. A combinação da análise que resultou em um *ranking* de parceiros preferenciais (Etapa 4) com a avaliação de riscos (Etapa 5) permitirá definir uma lista preferencial de potenciais parceiros. Portanto, a ordem de preferência na lista final é resultado de uma análise qualitativa das etapas anteriores: a empresa que alcançou o primeiro lugar no julgamento de critérios da Etapa 4 pode, por exemplo, apresentar riscos e incompatibilidades maiores do que outras empresas, passando à segunda ou à terceira opção na lista final. Em contrapartida, uma empresa que tenha alcançado a segunda ou a terceira posição no *ranking* inicial pode ser considerada a preferida na lista final, se os riscos da parceria forem considerados mais baixos.

É aconselhável manter uma lista final com duas ou três opções que sejam consideradas viáveis, já que não há certeza de que o parceiro preferencial efetivamente terá interesse em cooperar. Uma vez concluída a seleção de parceiros, tem início a realização de contatos com o objetivo de identificar o interesse da outra parte em efetivar a cooperação.

Embora complexo, o processo de seleção de parceiros significa apenas a intenção de buscar alguém que possa ajudar a empresa a alcançar um objetivo estratégico. A implementação da parceria depende, obviamente, de alcançar interesse mútuo e conseguir demonstrar ao potencial parceiro que será possível obter os resultados esperados. O time correto de gestores de cada parte precisa ser identificado e convencido a dedicar tempo na análise da potencial parceria. Imersões de análise e planejamento são indispensáveis para identificar

os facilitadores, dificultadores e resultados esperados (Lambert e Enz, 2017). Além de permitir a análise aprofundada das oportunidades e riscos da parceria, as reuniões de imersão com representantes das duas partes favorecem a integração dos times, o desenvolvimento de confiança interorganizacional e de uma visão compartilhada sobre os objetivos da cooperação.



**Destaques do capítulo:**

- ❖ O processo de seleção de parceiros é crítico para obter os resultados esperados com a cooperação, permitindo identificar os potenciais parceiros que melhor se ajustam aos objetivos estratégicos da empresa.
- ❖ Cooperar implica em gerar benefícios mútuos. Além de procurar os parceiros que podem contribuir para os seus objetivos, as empresas também precisam avaliar como podem contribuir com o parceiro.
- ❖ O objetivo do processo de seleção de parceiros é minimizar os riscos da cooperação, analisando potenciais pontos de conflito entre os parceiros e como podem ser contornados.
- ❖ Embora a abertura para a troca de informações e conhecimentos nem sempre seja um aspecto-chave na definição de parceiros, ela pode gerar significativos benefícios indiretos entre as partes e deve ser considerada na decisão.

Neste capítulo, apresentamos as etapas do processo de seleção de parceiros. Seguir um processo estruturado para encontrar o parceiro mais adequado é fundamental para que os objetivos estabelecidos possam ser alcançados. Muitos problemas da cooperação são derivados de incompatibilidades dos parceiros que poderiam ter sido identificadas previamente.

Duas práticas de gestão complementam este capítulo: a Rede Tem, do setor de materiais de construção, descreve como mudou a relação com seus fornecedores ao criar um Centro de Distribuição, enquanto a rede Unicalce apresenta como a profissionalização da sua gestão contribuiu para melhorar a relação com os parceiros e gerou mais receitas para a rede.

A parte seguinte do livro aborda ferramentas para redes de empresas, alianças e parcerias, contribuindo para sua gestão e consolidação. A cada capítulo são apresentadas novas práticas de gestão que ilustram o conteúdo e geram *insights* sobre como gerenciar a cooperação.

## REDE TEM – Rede do Varejo de Materiais de Construção

Como mudar a relação com os fornecedores e os associados por meio da criação de um Centro de Distribuição, ampliando a geração de resultados?

### QUEM FEZ?

A Rede Tem foi fundada em 2005 com auxílio do Sebrae, no estado de São Paulo. Na época os participantes não tinham um horizonte definido sobre onde poderiam chegar por meio da cooperação, já que a prática era extremamente nova para o grupo. Segundo o gestor da rede, “já passamos por vários desafios, com saída de parte dos associados e muitas vezes a entrada de outros empresários sem perfil associativista. Hoje estamos com um grupo homogêneo e empenhado no crescimento e desenvolvimento de suas empresas”. A Rede Tem possui 24 associados e 25 pontos de venda (em 2018) na região de São José do Rio Preto, no estado de São Paulo.

### QUAL ERA O DESAFIO?

A rede convivia com o desafio da baixa participação dos associados nas compras conjuntas de fornecedores parceiros. Em alguns casos, as lojas ficavam desabastecidas e o associado acabava comprando de forma sistemática do mercado atacadista. Outra situação problemática era o gasto excessivo com campanhas publicitárias, decorrente do estabelecimento de metas irreais de compras junto a parceiros. Muitas dessas metas eram baseadas em compra de produtos que não eram de interesse dos associados e, portanto, acabavam não sendo realizadas.

### COMO A REDE FEZ?

A rede resolveu mudar o foco e investiu em um Centro de Distribuição (CD). Todas as verbas recebidas de fornecedores são revertidas para o CD. Como não são mais realizadas campanhas de sorteios, esses recursos são revertidos em estoque e aumento do *mix* comercializado. “Com a nova forma de trabalho, deixamos de esperar a demanda do associado e começamos a trabalhar com estoque a pronta entrega, facilitando o dia a dia e deixando esse associado buscar mercadoria no atacado. Passamos a ser um atacado para nossos associados”. Com base nessa estratégia, a rede contratou um serviço de entrega exclusivo para os associados, seguindo uma rota pré-estabelecida e regulada com data e horário limites para o envio dos pedidos.

### QUAL FOI O RESULTADO?

A rede conseguiu diversificar os itens comercializados nas lojas. No formato anterior, muitos associados não faziam pedido de novidades por receio de encaixar os produtos. Com o serviço de entrega os associados, não precisam mais colocar a sua frota para retirar mercadorias, resultando em economia e confiança dos vendedores, pois sabem que naquele dia vai chegar a mercadoria para seu cliente. Como a rede parou de pedir verbas de *marketing* para os fornecedores, chamou para negociar aqueles que realmente interessam e não os que pagam verba. “Mudamos a chave, deixando as lojas com mercadorias em sua prateleira e com as melhores marcas do mercado”. A facilidade de acesso aos produtos no Centro de Distribuição também aumentou o comprometimento dos associados com a rede.

Fonte: Daniel Lúcio Zanqueta – Gestor da Rede Tem (gestor@redetem.com.br)  
<www.redetem.com.br>

## REDE UNICALCE – Rede do Varejo de Calçados

Como profissionalizar a gestão, melhorar o relacionamento com os parceiros e gerar mais receitas para as ações da rede?

QUEM  
FEZ?

A Rede Unicalce foi fundada em 2006 por empresários do segmento do varejo de calçados no estado do Rio Grande do Sul, com apoio do Programa Redes de Cooperação, do Governo do Estado. Desde então esses empresários passaram a se reunir periodicamente para desenvolver ações em conjunto para potencializar a competitividade das lojas no mercado. Em 2016, a rede contratou uma empresa de consultoria, melhorando sua organização interna, fortalecendo a parceria com fornecedores e aumentando consideravelmente sua receita. A rede possui 14 associados que usam a fachada padrão e 3 lojas que são associadas compradoras (em 2019).

QUAL  
ERA O  
DESAFIO?

A rede estava com uma gestão muito desorganizada. As informações, regras, decisões e processos não estavam formalizados. Isso afastava os associados, que acabavam não participando das ações. Além disso, não havia um trabalho alinhado com fornecedores e a receita da rede era quase exclusivamente composta pelas mensalidades dos associados. Existia uma dificuldade muito grande de fazer expansão e de executar as ações dos comitês de trabalho, pois todas as ações ficavam sob responsabilidade dos próprios empresários. A gestão era lenta, as reuniões não tinham um foco claramente definido e os resultados da rede não eram percebidos pelos associados.

COMO  
A REDE  
FEZ?

A rede contratou um Gestor Executivo, responsável por dar encaminhamento a todas as ações dos comitês e por manter as ações da rede formalizadas. Também foi contratado *software* específico para gestão de redes, que gera informações mais precisas para embasar as decisões. A rede trabalha com um cronograma definido de ações, fortalecendo as realizadas com os fornecedores e gerando mais uma fonte importante de receitas através das verbas de publicidade e planos de parceria. Também foi realizada uma alteração estatutária, criando uma nova categoria de associação, denominada "Associado Comprador", que possibilita a entrada de novas lojas para participar apenas dos benefícios de compras da rede. Futuramente esses associados compradores podem ser convertidos em associados que também usam a marca e demais serviços da rede.

QUAL  
FOI O  
RESULTADO?

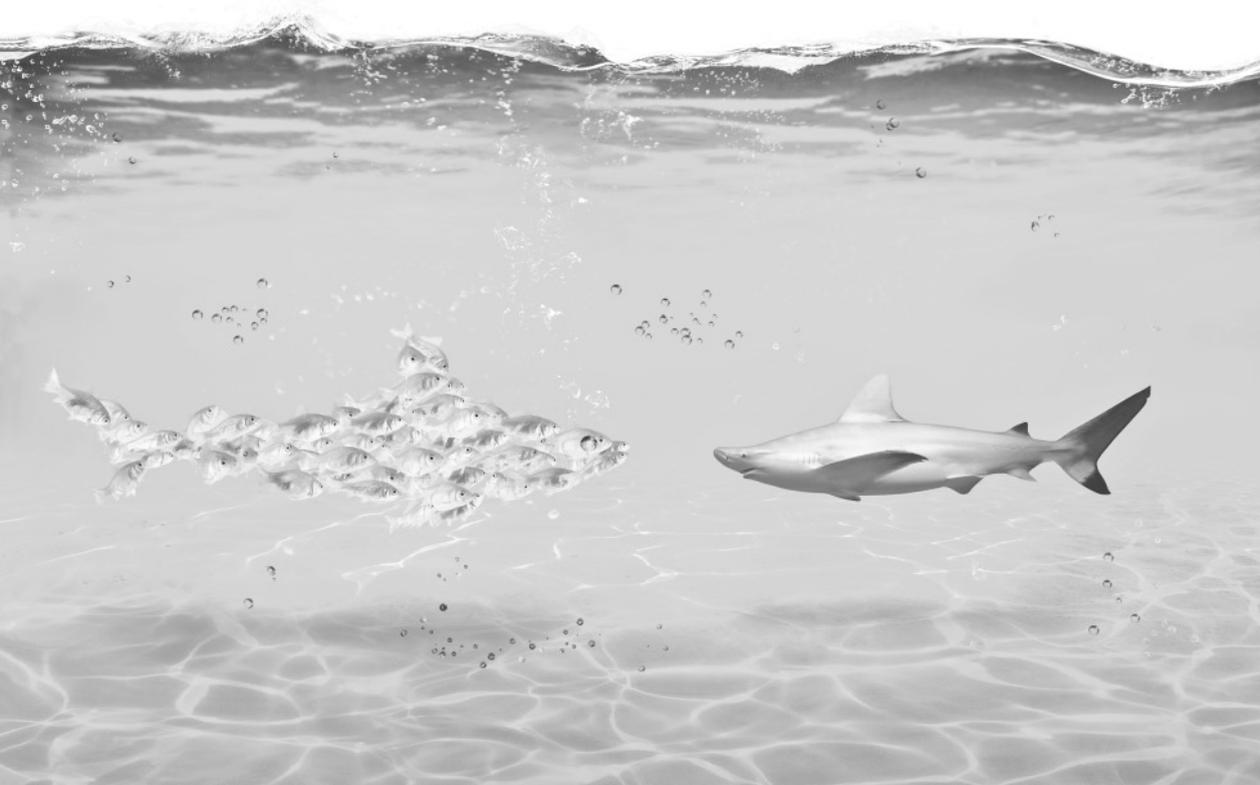
A profissionalização da gestão levou a reuniões organizadas, com foco nas pautas do dia, maior agilidade na tomada de decisões e redução de trabalho para os associados na execução de atividades operacionais da rede. Além disso, o fortalecimento da parceria com os fornecedores gerou um aumento médio de 100% na receita da rede. A categoria de Associado Comprador permitiu a entrada de novos associados na rede, que contribuem para o volume de negócios e a parceria com os fornecedores.

Fonte: Michele Machado – Consultora da Rede Unicalce (michele@vizioconsultoria.com.br)  
<www.unicalce.com.br>.



# PARTE 3

**Ferramentas e práticas  
para a gestão da cooperação  
em redes, alianças e parcerias**





## 5

# OS PILARES DE SUSTENTAÇÃO DAS REDES

Quais são os pilares de sustentação das redes, alianças e parcerias? Redes de empresas são organizações complexas porque reúnem participantes que permanecem legalmente independentes, mas, ao mesmo tempo, precisam cooperar para alcançar objetivos coletivos. Além dos aspectos organizacionais, as redes de empresas dependem significativamente dos relacionamentos entre os participantes para que a cooperação funcione. Neste capítulo, discutimos oito pilares que sustentam as redes de empresas e que precisam ser gerenciados e monitorados para levar aos resultados esperados.

**A**os poucos, o povo começa a chegar à *Plaza Mayor* de uma pequena cidade, a poucos quilômetros de Barcelona, na região da Catalunha, na Espanha. São homens e mulheres, principalmente jovens, vestindo roupas que parecem uniformes de uma equipe esportiva. Os moradores mais velhos da cidade abrem as janelas dos casarões que contornam a *Plaza* e outros se acomodam nas sacadas de prédios centenários para observar o movimento.

Repetindo uma tradição que teve início no século XVIII, os grupos se reúnem para formar torres humanas que chegam a incríveis 9 andares e, aproximadamente, a 15 metros de altura. A estrutura básica de um “castelo”, como as torres humanas são chamadas na Catalunha, é sempre muito parecida. Na base forma-se um círculo relativamente grande de pessoas, geralmente homens com grande força física. Esse círculo dá estabilidade à estrutura e sobre ele será distribuído o peso dos andares seguintes. Os integrantes desse círculo também têm o papel de amortecer a queda, caso os participantes se desequilibrem. Os andares seguintes da torre são construídos sobre esse círculo fundamental, consistindo em diversos níveis, com um número específico

de pessoas em cada um. Quando os oito andares do castelo estão construídos, a escalada até o topo da torre é realizada por uma criança com pequeno peso e estatura, para formar a cúpula do castelo e finalizar a tarefa com sucesso.

A construção de torres humanas é resultado de longo treinamento e envolve regras estritas para os participantes. Embora um observador externo – e naturalmente desconhecedor da forte cultura local – possa acreditar que se trata de uma brincadeira improvisada, cada participante sabe exatamente o que precisa fazer, com uma posição e função definidas. Há uma grande organização e planejamento, além de muito treinamento e repetição para que tudo funcione corretamente. Depois que a base da torre está formada, os participantes de cada andar sobem de maneira ordenada e pré-definida para formar os novos círculos. O resultado depende de uma grande confiança entre os membros da equipe. Todos precisam confiar que cada um cumprirá sua função e que está comprometido com o objetivo coletivo de construir a torre mais alta possível. Aqueles que ficam na base sabem que não terão a mesma visibilidade daqueles que sobem ao topo, mas isso não significa que sejam menos importantes. Pelo contrário, sem a sustentação que eles oferecem, a torre não terá firmeza e, inevitavelmente, ruirá antes que o objetivo final seja alcançado. Em caso de quedas, bastante comuns, cabe a eles amortecer o impacto e evitar danos físicos graves nos membros da equipe.

Quando todos os andares estão construídos, a criança responsável pela cúpula da torre sobe rapidamente e permanece no topo apenas por alguns segundos, tempo suficiente para levantar o braço e saudar o público presente – inclusive o observador externo que acreditava tratar-se de uma torre formada de maneira desordenada. Enquanto a torre se completa, uma banda executa o *toc de castells*, uma melodia que indica as diferentes fases de construção da torre e acrescenta um ingrediente emocional à tradição. Como mencionado pela associação cultural que incentiva a construção de torres humanas na Catalunha, participar da formação de uma torre humana é uma experiência de superação individual e coletiva, representando o esforço para alcançar um objetivo coletivo, a solidariedade e integração de pessoas de todas as idades, condições e capacidades para executar um mesmo projeto (Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya, 2019).

A construção de uma torre humana possui os mesmos elementos fundadores de um empreendimento cooperativo como uma rede de empresas: de um lado, é fundamental que haja uma dimensão de organização que dá ordem e estrutura ao projeto, com um objetivo claro e ambicioso, que não po-

deria ser alcançado individualmente, planejamento, estratégia, e funções claramente definidas; de outro, é indispensável que haja uma dimensão relacional para dar sustentação ao engajamento e motivação dos participantes, com liderança distribuída, comprometimento e uma comunicação fluída, que mantém todos na direção certa. Portanto, a sustentação de uma rede de empresas é baseada em duas grandes dimensões (Organizacional e Relacional) e oito pilares, apresentados na sequência. A partir desses pilares, a rede se desenvolve e mantém sua capacidade de criar valor para os participantes.

### **Os quatro pilares da Dimensão Organizacional das redes**

A complexidade das redes demanda grandes esforços de organização e coordenação para que os resultados sejam alcançados. De uma perspectiva organizacional, quatro pilares precisam ser definidos e monitorados para dar sustentação às redes.

O primeiro pilar da Dimensão Organizacional consiste na definição da Governança da Rede, ou seja, estruturas e processos que habilitam os participantes a dirigir, coordenar e alocar recursos para promover a cooperação do grupo (Vangen et al., 2015). Esse conjunto de “regras do jogo” é indispensável para que os envolvidos na cooperação saibam como agir e direcionar seus esforços para os objetivos coletivos. Há um certo consenso de que a governança de redes de empresas – especialmente nos casos em que os participantes possuem equilíbrio de poder e recursos – deve ser caracterizada por processos abertos e inclusivos (Andranovich, 1995; Lasker e Weiss, 2003; Reilly, 2001). Somente naquelas redes em que os participantes sentem que possuem a oportunidade legítima de participar das decisões e da definição dos rumos da cooperação, é possível desenvolver um forte comprometimento com os objetivos coletivos. Regras claras e transparência nos processos são características importantes da governança de redes de empresas e garantem a legitimidade dos procedimentos (Gunton e Day, 2003; Imperial, 2005).

O segundo pilar da Dimensão Organizacional refere-se à Gestão da Rede. Diferente da governança, a gestão consiste em definir estratégias, estruturas e processos para a operação efetiva da rede. A gestão da rede opera dentro das regras estabelecidas pela governança, sendo responsável por conduzir as ações que levem ao alcance dos objetivos coletivos. Cabe aos gestores da rede dar suporte aos participantes na definição de estratégias coletivas, dimensionar e organizar a estrutura física, humana e técnica da rede, além de delinear todos os processos operacionais. Tanto a governança quanto a gestão da rede

são discutidas em profundidade no Capítulo 7, em função da importância que esses dois pilares possuem para o funcionamento de redes de empresas.

Os Serviços de Suporte que a rede oferece aos seus participantes caracterizam o terceiro pilar de sustentação. Redes que funcionam como centrais de negócios existem para dar suporte à competitividade dos seus participantes. Por isso, é fundamental que desenvolvam um portfólio de serviços que são importantes para as empresas participantes, mas que estas seriam incapazes de realizar individualmente com a mesma competência e qualidade. Cabe à rede compreender quais serviços devem ser oferecidos e como podem contribuir para a qualidade, custo e competitividade dos participantes. Renovar o portfólio de serviços a partir de mudanças que ocorrem no mercado de atuação e de acordo com o próprio perfil das empresas da rede é fundamental para mantê-la atrativa aos seus membros. O declínio de uma rede está diretamente relacionado à incapacidade de oferecer serviços que efetivamente sejam vistos como relevantes pelos seus membros.

A título de exemplo da variedade e amplitude de serviços que as redes podem desenvolver como suporte aos seus participantes, Ahlert et al. (2006) identificaram um conjunto de serviços oferecidos pelas 15 maiores redes e centrais de negócios da Alemanha aos participantes, desde negociação e compras com fornecedores, *marketing*, desenvolvimento de pessoas, até serviços financeiros, gestão da qualidade, otimização do sortimento de produtos e pesquisa de mercado. Os serviços de negociações com fornecedores e compras conjuntas são realizados por 100% das redes. Outros serviços que se destacam são a logística compartilhada (93% das redes), ações de *marketing* coletivo (93%) e consultorias individuais para melhoria do negócio (80%). Grande parte dessas redes também se preocupa em ofertar serviços na área de sistemas de informação e sistemas de gestão (73%), formação de gestores e colaboradores (73%) e financiamento das empresas e dos seus clientes (73%), além de se envolver em ações de gestão do ponto de venda (67%).

A eficácia dos serviços oferecidos pela rede pode ser fator determinante para que as empresas participantes desenvolvam aspectos-chave do seu negócio, tenham acesso a recursos críticos e possam tornar-se mais competitivas e obter melhor desempenho. Isso significa que a gestão da rede deve ser capaz de reconhecer as necessidades dos participantes em termos de serviços e suporte, bem como de oferecê-los com qualidade e bom custo-benefício. Também é papel da gestão da rede avaliar se os serviços oferecidos aos participantes realmente atendem aos seus interesses e são reconhecidos como fatores que contribuem para sua competitividade.

O quarto pilar da Dimensão Organizacional das redes consiste na estruturação de canais adequados para Troca de Informações, tanto da rede para os participantes como também entre os próprios participantes. É papel da rede criar e monitorar esses canais para garantir que todos os participantes tenham acesso às informações estratégicas e operacionais com rapidez e sejam capazes de utilizar essas informações em seu benefício. Informações de mercado, movimentações de concorrentes, mudanças em políticas e tabelas de preços de fornecedores, alterações na legislação ou em regras do setor são exemplos de tipos de informações que precisam ser rapidamente direcionadas aos participantes e utilizadas adequadamente para agir proativamente. Além disso, promover a circulação de informações entre os participantes também favorece a tomada de decisões e a definição de estratégias coletivas que geram competitividade.

Esses quatro pilares são apresentados na Figura 6 e indicam aspectos organizacionais que devem ser considerados para sustentar e desenvolver redes de empresas.

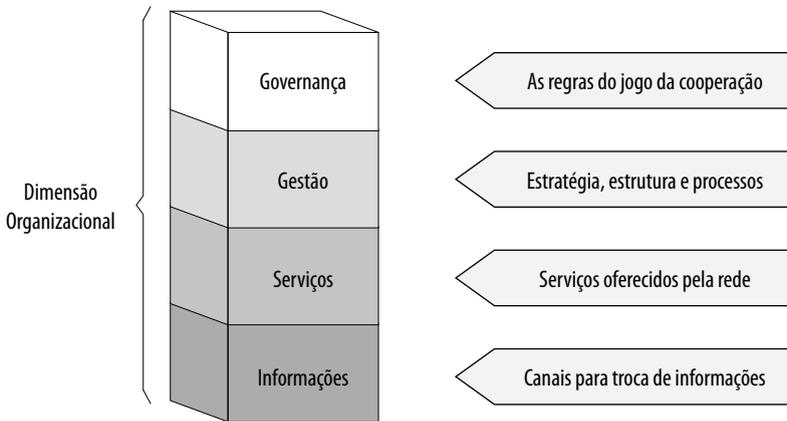


Figura 6: Os quatro pilares da Dimensão Organizacional das Redes de Empresas.  
Fonte: Elaboração própria.

Redes que monitoram regularmente esses quatro pilares têm maiores chances de operar eficientemente e conseguir atender aos interesses dos seus participantes. No entanto, outros quatro pilares tratam de aspectos relacionais entre os participantes e não podem ser negligenciados.

## Os quatro pilares da Dimensão Relacional das redes

Redes de empresas são fortemente ancoradas nos relacionamentos estabelecidos entre os participantes. Quando esses relacionamentos são fortes e consolidados, as chances de alcançar os resultados coletivos esperados são muito maiores, e eventuais dificuldades podem ser superadas com maior facilidade. Pelo contrário, quando há desconfiança e relacionamentos frágeis, é muito pouco provável que uma relação de cooperação possa ser estabelecida e mantida ao longo do tempo. A literatura sobre cooperação é extensa e clara quanto ao papel dos relacionamentos para o sucesso das redes.

Assim como a Dimensão Organizacional, a Dimensão Relacional também está estruturada sobre quatro pilares que precisam ser desenvolvidos e monitorados pelos gestores de redes. O primeiro pilar consiste na Confiança entre os Participantes, que pode existir previamente, a partir de contatos e relações sociais anteriores entre os empresários, mas também pode ser desenvolvida e reforçada. Naquelas redes que dependem da mobilização de recursos dos parceiros para alcançar resultados coletivos, é fundamental criar mecanismos de fortalecimento da confiança (Ansell e Gash, 2008; Vangen e Huxham, 2003). Os participantes precisam confiar na competência, na idoneidade e na reciprocidade dos seus parceiros. Isso significa crer que os parceiros serão capazes de executar de maneira competente as tarefas que lhes foram atribuídas, que serão idôneos na condução das atividades da rede e nas relações com seus pares, além de retribuir os esforços empreendidos.

O segundo pilar da Dimensão Relacional refere-se à Confiança nos Gestores da rede. Esse pilar recebeu atenção significativamente menor dos estudos sobre redes de empresas, que sempre se concentraram nas relações entre os participantes. No entanto, esse pilar tem importância semelhante à confiança entre participantes. Quando uma rede começa a crescer em tamanho – tanto em número de participantes como em distribuição geográfica desses participantes – e necessita de competências específicas para alcançar seus objetivos, é indispensável estabelecer uma estrutura de gestão profissional, com gestores contratados. Os participantes da rede precisam confiar na competência, na idoneidade e na reciprocidade desses gestores para que lhes seja atribuída a autonomia necessária para desenvolver as atividades da rede. Uma rede em que há baixo nível de confiança nos gestores tende a ser lenta e ineficaz, uma vez que os participantes não darão aos gestores a autonomia para desenvolver as atividades diárias da cooperação.

O terceiro pilar da Dimensão Relacional diz respeito ao Comprometimento dos Participantes com a rede, outro aspecto amplamente reconhecido como crítico para explicar o sucesso ou o fracasso da cooperação (Gunton e Day, 2003; Tett, Crowther e O'Hara, 2003). Os participantes precisam estar fortemente comprometidos tanto com o processo de definição das estratégias da rede, que não pode ser terceirizado ou atribuído aos gestores, como também precisam estar comprometidos com a execução dessas estratégias em sua empresa. É muito comum, por exemplo, que os participantes se envolvam ativamente em fóruns de gestores para definir estratégias coletivas, mas nem sempre isso garante o comprometimento necessário para implementar essas estratégias nas suas empresas.

O comprometimento também impõe dilemas aos participantes. Estar comprometido implica aceitar os resultados de deliberações coletivas mesmo quando isso significa implementar estratégias com as quais não se concorda integralmente. Embora redes de empresas geralmente sigam modos de governança orientados para a busca do consenso, como discutido no primeiro pilar da Dimensão Organizacional, é bastante comum que temas polêmicos levem à divisão de opiniões. Especialmente nesses casos, o comprometimento dos participantes é testado e indicará a capacidade dessa rede de se manter coesa e focada nos objetivos coletivos.

Esse pilar está intimamente ligado ao anterior: o comprometimento depende da confiança de que os outros participantes respeitarão os seus interesses e as decisões tomadas coletivamente, mesmo que não concordem integralmente com elas (Ansell e Gash, 2008). Além disso, regras de governança que determinam procedimentos transparentes sobre como a rede deve funcionar contribuem significativamente para estimular o comprometimento. Antes de se comprometer com processos e ações que poderiam levar a direções imprevisíveis, os participantes precisam se sentir seguros de que as regras de tomada de decisões são claras e serão cumpridas (Gilliam et al., 2002). Quando há justiça processual – regras claras que são efetivamente seguidas – é mais fácil comprometer-se com as decisões tomadas, já que os procedimentos adotados são claros e aceitos.

Finalmente, a Liderança é um ingrediente crítico do funcionamento de redes e caracteriza o quarto pilar da dimensão relacional. Ela é responsável por mobilizar os participantes para a colaboração, por direcioná-los ao longo dos processos colaborativos que a rede executa e por engajá-los para desenvolver um espírito colaborativo (Heikkila e Gerlak, 2005; Huxham e Vangen, 2000; Imperial, 2005; Vangen e Huxham, 2003a).

Em redes de empresas, a liderança assume o papel de facilitadora e mediadora. O papel da liderança facilitadora é de assegurar a integridade do processo decisório e de buscar o consenso sempre que possível. Somente quando os participantes são incapazes de alcançar o consenso, a liderança atuará como árbitro para encontrar uma solução negociada. Muitas redes têm adotado estratégias de solução de conflitos que consistem em evitar decisões que possam dividir os participantes e gerar divisões graves para o funcionamento da colaboração. É papel dos líderes mediar conflitos, mas também intervir e direcionar a agenda da rede para impedir que discussões intermináveis tornem o processo excessivamente lento e reativo às mudanças do mercado (Vangen e Huxham, 2003a).

Lasker e Weiss (2001) sustentam que líderes em redes de empresas precisam ter habilidades para promover uma ampla e ativa participação dos membros nas atividades da rede. Além disso, devem assegurar que a direção da rede e o controle das ações seja realizado por uma ampla base de membros, facilitar e promover o trabalho em equipes e buscar ampliar continuamente o escopo do processo colaborativo. Também cabe a eles desenvolver novas lideranças, capazes de assumir posições-chave da rede no futuro e garantir sua continuidade.

Esses quatro pilares são apresentados na Figura 7 e indicam aspectos relacionais que precisam ser considerados para sustentar e desenvolver redes de empresas.

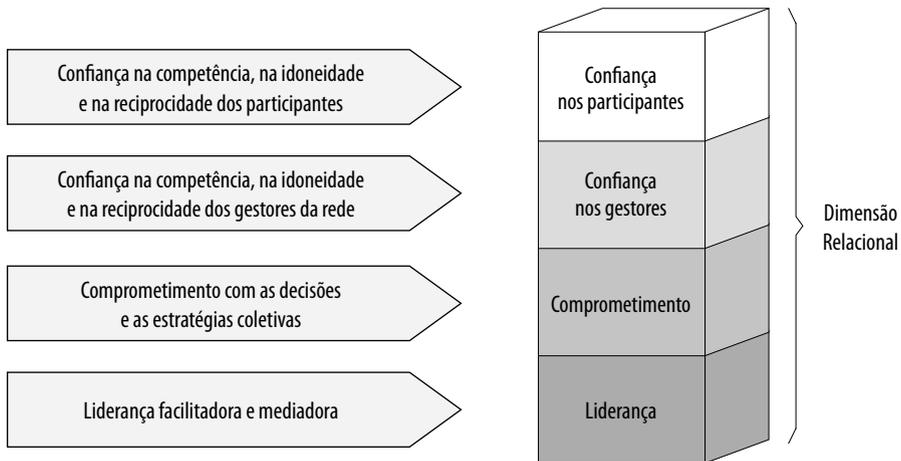


Figura 7: Os quatro pilares da Dimensão Relacional das Redes de Empresas.

Fonte: Elaboração própria.

Uma rede de caráter cooperativo não conseguirá alcançar seus objetivos sem que esteja apoiada simultaneamente nos pilares organizacionais e nos pilares relacionais, como vai ser discutido a seguir.

### **A sustentação das redes para a geração de ganhos relacionais**

Embora os quatro pilares da dimensão organizacional e os quatro pilares da dimensão relacional tenham sido discutidos separadamente, as redes de empresas dependem da interação conjunta desses pilares para operar e gerar ganhos relacionais aos participantes (Figura 7). Gestores precisam estar atentos às influências mútuas que ocorrem entre esses pilares: a governança, por exemplo, exerce impacto significativo para os níveis de confiança dentro da rede. Quando as regras do jogo são claramente definidas e os participantes entendem que eventuais ações oportunistas de algum parceiro serão punidas, passa a ser muito mais fácil confiar nos demais parceiros e na própria gestão da rede. Regras de governança adequadamente definidas e que delimitam a autonomia e responsabilidade dos gestores também contribuem para um ambiente de confiança (Relação 1 na Figura).

Esse maior nível de confiança, por sua vez, favorece a troca de informações entre os participantes (Relação 2 na Figura). Quando há confiança, não há motivos para reter informações ou deixar de compartilhar conhecimentos estratégicos, um dos principais ganhos que a cooperação pode proporcionar. À medida que se cria um ambiente favorável à circulação de informações relevantes, é natural que os participantes se sintam mais comprometidos com as ações coletivas e empreendam todos os esforços possíveis para gerar os resultados esperados. Esse comprometimento com o processo decisório também aumenta as chances de que sejam identificados e implementados serviços que são considerados efetivamente relevantes para todos, realimentando um ciclo positivo de comprometimento e confiança (Relação 3 na Figura).

Uma liderança mobilizadora e propositiva funciona como um grande facilitador da gestão (Relação 4 na Figura). Quando há líderes ativos e reconhecidos pelo grupo, a gestão tende a ocorrer de maneira mais fluída, conflitos são solucionados com menos atritos e o comprometimento de todos com a rede é maior. Líderes também se preocupam em desenvolver novas gerações de liderança para garantir a continuidade da rede.

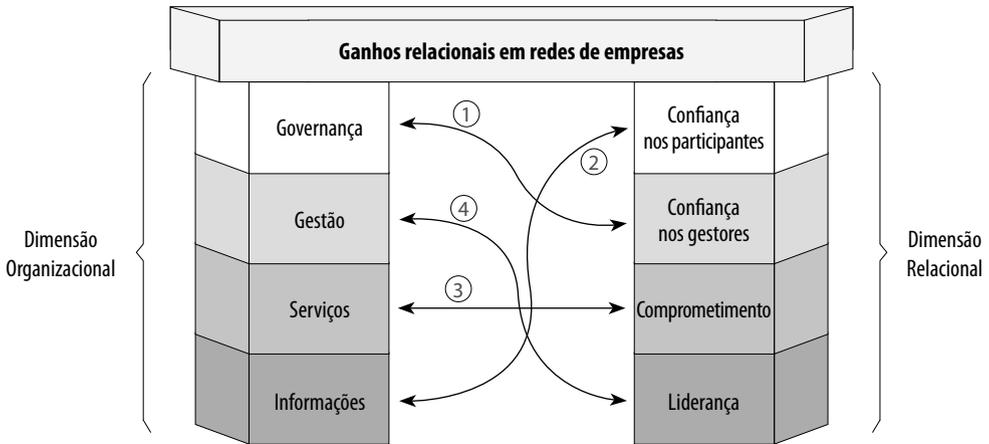


Figura 8: Interações dos Pilares das Dimensões Organizacional e Relacional em Redes de Empresas.  
Fonte: Elaboração própria.

Como ocorre na construção das torres humanas na Catalunha, as redes dependem de uma complexa interação entre aspectos organizacionais e relacionais para gerar ganhos aos seus participantes. Ganhos relacionais são aqueles que resultam da cooperação e não podem ser alcançados pelas empresas atuando individualmente (Dyer e Singh, 1998). Ainda que se possa exemplificar como modificações em algum dos pilares gera influências para outros pilares, é papel dos gestores analisar a dinâmica de cada um desses pilares ao longo do tempo e realizar ajustes que garantam a continuidade da geração de ganhos relacionais para os participantes. Somente as redes que conseguem alinhar todos os oito pilares apresentados são capazes de gerar ganhos relacionais que justificam a continuidade da cooperação ao longo do tempo, em um processo complexo e que se adapta às mudanças do contexto interno e externo.



**Destaques do capítulo:**

- ❖ Redes de empresas estão sustentadas em duas grandes dimensões, necessárias para seu bom funcionamento: a Dimensão Organizacional e a Dimensão Relacional.
- ❖ A Dimensão Organizacional trata de aspectos formais e estruturais da rede, isto é, sua governança, sua gestão, os serviços oferecidos aos participantes e os canais para troca de informações.
- ❖ A Dimensão Relacional trata dos relacionamentos entre os participantes, com ênfase para a confiança entre os empresários, a confiança nos gestores da rede, o nível de comprometimento e a liderança da rede.
- ❖ O monitoramento constante dos oito pilares que compõem as duas dimensões é fundamental para compreender pontos fortes e fracos da rede e promover mudanças estratégicas, quando necessário.

Neste capítulo, apresentamos os oito pilares que sustentam as redes de empresas, divididos em duas dimensões – organizacional e relacional. Gestores de redes precisam estar atentos a cada um desses pilares e às interações entre eles para garantir que a rede seja capaz de se desenvolver e manter a geração de ganhos para os participantes. No próximo capítulo, esses oito pilares serão utilizados para identificar o nível de maturidade da rede e compreender em que estágio do ciclo de vida ela se encontra.

Antes de finalizar o capítulo, três práticas de gestão mostram como redes dos setores de móveis e farmácias conseguiram aperfeiçoar aspectos organizacionais para fortalecer a cooperação. Na primeira prática, descrevemos como a Redlar, do setor de móveis, melhorou a geração e análise de informações de vendas dos seus associados para gerar negócios mais rentáveis. Essa prática é seguida do caso da Farmarcas, uma associação de redes de farmácias que oferece serviços de apoio fundamentais para gerar resultados a todos os participantes. A terceira prática, adotada pela rede de móveis Casabem, trata de um aspecto crítico para o sucesso da cooperação: como profissionalizar a gestão para liberar os associados das tarefas operacionais da rede.

## REDLAR – Rede do Varejo de Móveis

Como melhorar a geração e análise de informações de vendas dos associados para potencializar a realização de negócios rentáveis?

### QUEM FEZ?

A Redlar é uma rede que teve sua origem ligada ao Programa Redes de Cooperação, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, em 2004, teve início a criação de uma Rede de Lojas de Móveis envolvendo as cidades do Vale do Rio dos Sinos, Paranhana e Caí. Totalizando 22 lojas, originou-se a Associação Sul Móveis e Eletrodomésticos. Paralelo à constituição desta Rede, foi criada uma rede do mesmo setor em Porto Alegre, composta por 24 lojas. Em Janeiro de 2005, os empresários das duas redes decidiram unir-se e formar uma única rede, totalizando 46 lojas. A Redlar possui 21 associados e totaliza 33 pontos de venda (em 2018).

### QUAL ERA O DESAFIO?

Devido ao modelo de negócio, a Redlar enfrentava um grande problema de gestão da informação, pois não tinha ferramentas para unificar informações de venda e compra dos associados. Esse problema acarretava em não conseguir medir os resultados e ter uma visão macro da Redlar, além de dificultar significativamente a tomada de decisões estratégicas.

### COMO A REDE FEZ?

O primeiro passo foi adotar um ERP padrão para todas as lojas. Dessa forma, criou-se um padrão na gestão e controle das vendas em cada loja. Em um segundo momento, adotou-se uma *intranet* chamada Área Central. O *software* de gestão passou a fazer a captura das notas fiscais de todos os associados. Assim, foi possível ter o controle das compras realizadas por todos os participantes da rede. Atualmente a Redlar utiliza um *software* de *business intelligence*, o *Power BI* da *Microsoft*, com o qual consegue concentrar todas as informações de venda e compra e analisar profundamente os resultados, quase em tempo real.

### QUAL FOI O RESULTADO?

Um dos principais resultados foi a melhora na preparação de informações e negociação com os fornecedores. Agora a rede tem a informação para discutir e negociar melhor a compra de produtos. Com o *Power BI*, a rede entende melhor o comportamento das vendas no dia a dia, identificando padrões de comportamento da venda para elaborar estratégias de *marketing* mais assertivas. Para utilizar adequadamente as informações geradas, a rede possui em seu quadro de colaboradores um assistente de negociação/*e-commerce*, assistente de *marketing* e uma assistente administrativo-financeira, que auxiliam as equipes de trabalho e a Diretoria no desenvolvimento de suas atividades. A rede também possui assessoria externa de uma agência de publicidade e uma consultoria de gestão para dar suporte às decisões estratégicas

Fonte: Rodrigo Monteiro – Assistente de Negociação/*E-commerce* (negociacao@redlar.com.br) <www.redlar.com.br>.

## FARMARCAS – Associação de Redes de Farmácias

Como profissionalizar a gestão de farmácias em rede por meio da formação de uma associação de redes que oferece serviços de apoio?

**QUEM FEZ?**

A Farmarcas é uma associação com sede no estado de São Paulo, criada em 2012 para administrar redes de farmácias. A proposta da Farmarcas é unificar as atividades administrativas das 9 redes de farmácias associadas em uma única central, proporcionando aumento em escala, maior poder de negociação comercial, unificação de processos e redução de custos operacionais. A associação auxilia as redes associadas em quatro pilares: Comprar Bem, Administrar com Eficiência, Vender Mais e Aprender Sempre. As redes vinculadas à Farmarcas contam com mais de 800 farmácias associadas, em 21 estados brasileiros (dados de 2018).

**QUAL ERA O DESAFIO?**

Em um ambiente extremamente competitivo – no Brasil existem dezenas de redes de farmácias e aproximadamente 78 mil pontos de venda, entre redes associativas e redes de filiais – é fundamental para as redes crescer em número de pontos de venda. O número de lojas é essencial para garantir parcerias vantajosas com os fornecedores e poder oferecer serviços de suporte que auxiliem as farmácias a operar de forma profissional. O desafio da Farmarcas era aumentar o número de redes atendidas e, conseqüentemente, de farmácias associadas e, ao mesmo tempo, garantir uma gestão profissional e padronizada a todas essas farmácias para torná-las mais competitivas.

**COMO A REDE FEZ?**

A Farmarcas mapeou e organizou a Jornada do Associado, um processo detalhado que consiste em acompanhar cada novo associado (cada nova farmácia) em todas as etapas de entrada em uma das redes parceiras. Essa jornada começa com a captação de novos interessados em fazer parte de alguma das nove redes atendidas, análise do perfil do empresário e do ponto comercial (setor de expansão), contratualização e adesão (setor financeiro), seguido do desenvolvimento do projeto para padronização da loja e atendimento aos requisitos da rede. Esse processo é realizado com o acompanhamento de “anjos”, que dão suporte ao lojista nos treinamentos, organização da loja e da reinauguração do ponto de venda que aderiu a uma das redes.

**QUAL FOI O RESULTADO?**

A Farmarcas ampliou o número de farmácias vinculadas de 489 em 2016 para 854 em 2018. As metas para 2019 são alcançar 1.100 lojas no Brasil e se consolidar como 4º maior grupo do varejo de medicamentos no país, com faturamento de R\$ 1,9 bilhões e garantindo um lucro líquido das lojas acima de 10%. Para o ano de 2022, a meta é chegar a 2.200 lojas vinculadas à associação.

Fonte: Edison Tamascia, Presidente da Farmarcas e da Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (Febrafar) <[www.farmarcas.com.br](http://www.farmarcas.com.br)>.

## CASABEM – Rede do Varejo de Móveis

Como reorganizar a rede para tornar a gestão mais profissional e liberar os associados das tarefas operacionais, comuns em um modelo de governança compartilhada?

### QUEM FEZ?

A Casabem é uma rede associativa formada por lojas de móveis e decoração, criada em setembro de 2007 por empresários de várias cidades do estado do Rio Grande do Sul. Tem como missão “proporcionar o crescimento sustentável dos associados, promovendo melhorias na gestão e viabilizando novos modelos de negócios”. O grande desafio do empresário que integra uma rede como a Casabem é tornar-se competitivo em um mercado dominado por grandes redes corporativas. A rede é formada por 21 associados e totaliza 31 pontos de venda (em 2018). Conta com um gestor executivo e quatro funcionários responsáveis pelas atividades administrativas.

### QUAL ERA O DESAFIO?

A Casabem percebeu que, mantendo o modelo de governança adotado na criação da rede, não conseguiria se desenvolver. A rede estava estagnada, havendo a necessidade de renovação, de desenvolver novos projetos, de inovar e ampliar o nível de serviços aos associados. As ações da rede eram planejadas e executadas por equipes de trabalho (negociação, comunicação, desenvolvimento do associado e inovação) compostas pelos próprios associados. Esses associados se encontravam um turno por semana na sede da rede e, nesse período, tentavam encaminhar todos os assuntos. O modelo tornava a rede lenta e com uma capacidade limitada de execução de ações.

### COMO A REDE FEZ?

Em 2017, a Casabem iniciou um projeto de profissionalização. No novo modelo, a definição das estratégias passou a ser de responsabilidade dos associados e a execução de uma equipe contratada. Cada equipe de trabalho conta com o apoio de um colaborador da sede. Estes colaboradores, após as reuniões, são responsáveis por fazer com que as ações planejadas sejam efetivamente realizadas. Além disso, os colaboradores preparam as informações e dados necessários à tomada de decisões para as próximas reuniões. Houve uma gradativa mudança do modelo de governança compartilhada para o modelo de governança por Organização Administrativa da Rede, em que há profissionais responsáveis pela execução das ações.

### QUAL FOI O RESULTADO?

A mudança na governança e a profissionalização da gestão tornaram o processo de tomada de decisões mais ágil e com base em dados. Também permitiu melhorar o nível de serviços da rede aos associados e desenvolver novos projetos, buscando inovações para a rede. Como há funcionários responsáveis pela preparação das reuniões e execução das ações planejadas, os associados estão mais focados nos pontos de venda e na rentabilidade das lojas.

Fonte: Ana Lucia Roth – Consultora da Rede Casabem (analuciaroth@yahoo.com.br) <www.casabem.com.br>.

## 6

# O CICLO DE VIDA DAS REDES

Como as redes são criadas, como se desenvolvem, como chegam à consolidação e, como, eventualmente, declinam e deixam de existir? Este capítulo discute a dinâmica de desenvolvimento das redes e apresenta um modelo de ciclo de vida que pode ser aplicado também a alianças e parcerias. Esse modelo de ciclo de vida está ancorado nos oito pilares de sustentação das redes, apresentados no capítulo anterior. Para alcançar a consolidação, as redes precisam desenvolver altos níveis em cada um desses pilares. Com base neste capítulo, o leitor será capaz de avaliar o estágio de desenvolvimento de uma rede e de identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados ou corrigidos.

**A** noção de que as empresas passam por estágios diferentes ao longo da sua trajetória é antiga e diversos autores desenvolveram modelos de ciclo de vida para ilustrar esses estágios. Como mencionado pelo pesquisador Ichak Adizes, “viver significa resolver problemas ininterruptamente. Quanto mais plena for a vida, mais complexos os problemas a serem resolvidos. O mesmo se aplica às organizações” (Adizes, 2002, p. 4). A ideia central de analisar as empresas de acordo com seu estágio de desenvolvimento é que isso torna possível antecipar problemas que elas irão enfrentar para se desenvolver. Essa mesma lógica faz sentido no contexto das redes de empresas. Aqueles gestores que compreenderem a trajetória de desenvolvimento da sua rede e a fase do ciclo de vida em que ela se encontra terão melhores condições de fazê-la avançar.

Redes de empresas existem para dar suporte à competitividade dos seus participantes. A existência de uma rede somente faz sentido se os benefícios que ela proporciona aos seus membros forem considerados relevantes e im-

prescindíveis, isto é, se ela for capaz de gerar valor e ganhos relacionais a todos os participantes. A continuidade de uma rede estará ameaçada se os participantes entenderem que podem sobreviver sem a cooperação ou se avaliarem que o futuro da rede está comprometido em razão de conflitos, de falta de confiança ou de uma liderança incapaz de mobilizar e direcionar as ações coletivas.

O encerramento de uma rede não significa, necessariamente, que ela fracassou. Se os resultados planejados foram alcançados e os participantes compreenderam que não havia nenhum outro objetivo que pudesse ser alcançado coletivamente, o encerramento da rede é apenas uma consequência natural. Uma rede criada com o objetivo pontual de atender a uma demanda de mercado e que se dissolve depois de alcançar esse objetivo pode ser considerada uma rede bem-sucedida. No entanto, a maioria das redes de empresas que atuam como centrais de serviços e oferecem suporte aos participantes têm como objetivo consolidar-se no mercado. Essas redes procuram tornar sua atuação perene, renovando objetivos coletivos e estabelecendo novas estratégias para alcançar esses objetivos. Para que isso seja possível, cabe aos gestores da rede e aos próprios participantes monitorar regularmente a estrutura da rede, a qualidade das relações e os resultados proporcionados.

Modelos de ciclo de vida ou que descrevem a trajetória de desenvolvimento são comuns no contexto de alianças estratégicas e de redes de empresas (Van de Ven, 1976; Ebers, 1997). O objetivo desses modelos é auxiliar os gestores a compreender como a rede se desenvolveu ao longo do tempo e que ações podem ser necessárias para levá-la ao nível seguinte de desenvolvimento (Segato e Raab, 2018).

Zineldin (2002), por exemplo, utiliza a analogia de um relacionamento pessoal, caracterizando as relações entre empresas como um processo dinâmico que demanda ações, interações, confiança e compromissos. Na fase de descoberta, proposta por esse autor, as empresas identificam necessidades e pré-disposições para entrar em uma relação com outras empresas. Se esse processo for satisfatório, a relação entra na fase de desenvolvimento, quando são desenvolvidas as regras para o relacionamento. Quando a relação chega à fase de comprometimento, já existe uma grande possibilidade de que as partes estejam envolvidas a tal ponto que se sintam encorajadas a continuar investindo no relacionamento. Na fase de fidelidade, a relação é marcada pelo comprometimento dos parceiros, adaptações e alta capacidade de agregar valor.

Outros modelos evitam descrever etapas específicas, mas sustentam que a trajetória de uma rede segue uma sequência repetida de estágios de negociação, comprometimento e execução (Ring e van de Ven, 1994). No estágio de negociação, as partes desenvolvem expectativas conjuntas a respeito de suas motivações, possíveis investimentos e incertezas percebidas no projeto que será executado conjuntamente. No estágio de comprometimento, as partes precisam chegar a um acordo sobre as regras e obrigações para a futura ação conjunta. Uma série de interações pode ser necessária para chegar ao consenso sobre os objetivos e como alcançá-los. Finalmente, na fase de execução, os compromissos e regras são efetivamente realizados. Em todas as fases descritas, ocorrem avaliações por parte das empresas envolvidas. Embora esses sejam, de fato, estágios comuns em qualquer relação de cooperação – negociação, comprometimento e execução –, eles oferecem poucos *insights* sobre o nível de desenvolvimento de uma rede e como fazê-la avançar.

### As fases do ciclo de vida de redes de empresas

A partir das limitações dos modelos de ciclo de vida existentes, Wegner et al. (2015, 2016, 2018) elaboraram e testaram um modelo baseado nas características específicas de redes de empresas. Esse modelo considera que as redes podem passar por seis fases distintas, cada uma delas caracterizada por níveis distintos para as dimensões organizacionais e relacionais apresentadas no Capítulo 5.

#### *1ª fase: Concepção da Rede*

Nesta fase inicial da criação e desenvolvimento de uma rede, empresários se reúnem para discutir possibilidades de cooperação. É comum contar com o suporte de algum programa de apoio à formação de redes ou a participação de consultores externos que realizam a mediação das atividades e possuem conhecimento aprofundado sobre as etapas de constituição de uma rede. O ponto-chave da fase de concepção é a compreensão de que existem problemas comuns aos participantes que podem ser solucionados ou minimizados por meio da cooperação.

Na fase de concepção da rede, a governança ou as “regras do jogo” são incipientes e estão em fase de definição. Ao mesmo tempo em que as regras de governança precisam ser discutidas por todos os participantes para que tenham legitimidade, é comum que surjam as primeiras divergências em razão de interesses por regras mais ou menos rígidas sobre como a rede deve

funcionar. Alguns participantes podem entender que é importante manter a autonomia total de cada empresa em relação à rede e esta deve funcionar apenas como provedora de alguns serviços. Outros podem defender que a ação coletiva deve preponderar, mesmo que isso signifique que cada participante precise abrir mão de parte da sua autonomia de funcionamento.

Nesta primeira fase, há alta participação e comprometimento da maioria dos empresários nas atividades propostas, em função do grau de motivação com as potencialidades do trabalho conjunto. Apesar disso, é comum que alguns participantes aguardem a geração dos primeiros benefícios coletivos antes de se comprometerem efetivamente com a rede. A menos que os empresários já tivessem relacionamentos sociais e de negócios anteriormente, é natural que ocorram reduzidas trocas de informações estratégicas. Além disso, o nível de confiança interpessoal tende a ser baixo porque poucos se conhecem.

A condução do processo nesta fase inicial terá forte influência para a continuidade das atividades da rede. Os envolvidos precisam de sensibilidade para compreender os impactos que suas decisões terão para o futuro da rede. É comum, por exemplo, ficar dividido entre superar rapidamente a fase de concepção e lançar a rede no mercado ou investir mais tempo na etapa de concepção para definir as ações seguintes com mais clareza. Não há uma regra geral para essa decisão: a demora excessiva na concepção da rede pode levar à desmotivação de alguns participantes, que gostariam de obter resultados concretos o mais rápido possível, levando inclusive a desistências de cooperação.

Acelerar o processo pode ser benéfico para concretizar a ideia de rede com rapidez e testar sua viabilidade, mas também pode levar a dificuldades posteriores quando a rede é lançada com pequeno número de participantes ou ainda carece de organização (Wegner et al., 2011). Investir mais tempo na concepção pode ser positivo para garantir que tudo está sendo adequadamente planejado e para tentar agregar mais participantes antes de seguir adiante. Redes com poucos membros terão dificuldades para gerar resultados coletivos e, conseqüentemente, para atrair outras empresas. Há diversos exemplos de redes do varejo que começaram a operar com poucos membros, sem o volume de negócios necessário para fazer boas negociações com fornecedores. A falta de resultados concretos gerou a desmotivação dos participantes, e a rede também não tinha benefícios suficientes para convencer outras empresas a cooperar. A maioria dessas redes teve vida curta e deixou de operar no mercado.

**Importante:** Quando as atividades coletivas de planejamento realizadas pelos empresários na fase de concepção da rede não indicam projetos conjuntos consistentes, pode ser mais adequado interromper o processo de criação da rede do que forçar sua formalização e lançamento. O entusiasmo de alguns participantes precisa ser equilibrado com a análise racional dos ganhos efetivos que a cooperação pode proporcionar. Também é fundamental considerar se a rede alcançará as condições mínimas de porte e legitimidade para gerar resultados.

### **2ª fase: Nascimento e Formalização**

Quando a rede ultrapassa a fase de concepção, ela deixa de ser um projeto e passa a ser formalizada pelos integrantes. Esse é o momento de nascimento oficial da rede, com apresentação para todos os *stakeholders*, como funcionários das empresas, fornecedores, clientes e potenciais parceiros. Uma das primeiras ações desta fase consiste na institucionalização das regras de governança discutidas anteriormente, definindo uma diretoria, conselhos e equipes de trabalho. Em geral, os trabalhos desenvolvidos ao longo de várias semanas ou meses na fase de concepção levam ao surgimento de lideranças naturais, que ocuparão os cargos diretivos da rede no início oficial das atividades. Esse é outro aspecto crítico das fases iniciais de existência de uma rede: os empresários que assumem papel de liderança precisam ser efetivamente reconhecidos pelos demais como legítimos e como representantes das ideias coletivas. Disputas de poder nessa fase geralmente minam a cooperação e desmotivam os participantes. Quando o ambiente relacional é positivo, o aumento do nível de confiança interpessoal estimula maior troca de informações.

A maioria das redes adota um modelo de governança compartilhada nas primeiras fases de existência (Veja a discussão no Capítulo 7). Nesse modelo, os próprios empresários assumem as posições de gestão e precisam dedicar parte do seu tempo para as atividades da rede, sob pena de não alcançarem os resultados coletivos esperados. Essa necessidade de dedicação dos empresários é comum porque, nesta fase, a rede ainda não é capaz de gerar receitas financeiras para sustentar uma organização administrativa da rede, a menos que possua um grande número de membros e estes estejam dispostos a sustentar uma equipe profissional.

Na passagem da concepção para o nascimento e formalização da rede, é provável que ocorram saídas de empresários do grupo. Aqueles que não se enquadram nas exigências legais estabelecidas ou não concordam com os rumos definidos para a rede acabam saindo do grupo, em um processo denominado de seleção natural. Esse não é um movimento necessariamente negativo, já que representa a saída daqueles que, de alguma forma, não se alinham com as propostas elaboradas. É melhor contar com um grupo menor de participantes altamente engajados com a proposta da rede e alinhados com os objetivos estratégicos definidos, do que um número muito grande de participantes incapaz de atuar coletivamente. Antes de chegar à terceira fase (Desenvolvimento), também é possível que ocorram novas saídas de participantes. Alguns podem não ter a paciência necessária para esperar a concretização dos resultados esperados ou não compreendem que a geração de resultados exige altos investimentos de tempo e esforços.

**Importante:** A decisão pelo momento do lançamento da rede é crítica para as ações futuras. É fundamental avaliar se o número de participantes é suficiente para gerar os resultados esperados e se já há um nível de estruturação adequado para a operação da rede. Redes que são lançadas prematuramente podem ter muitas dificuldades para atrair novos membros, já que não há benefícios suficientes para demonstrar aos potenciais interessados que vale a pena investir na cooperação. No estudo de Wegner et al. (2011) com uma rede de supermercados, ficou evidenciado que aquelas redes cujo lançamento ocorre de maneira prematura, com poucos participantes, limitados ganhos coletivos iniciais e sem uma estrutura mínima de gestão têm poucas chances de se desenvolver. Os líderes têm um papel crítico nesta fase, conduzindo o grupo na compreensão do momento certo para o lançamento.

### **3ª fase: Desenvolvimento**

Redes que chegam à terceira fase do ciclo de vida já possuem estratégia, estruturas e processos de gestão relativamente bem definidos. Nesta fase, a liderança dos participantes escolhidos para a diretoria é importante para o desenvolvimento da rede, e a gestão ainda pode ser dependente da dedicação desses empresários. No entanto, os membros da rede percebem a necessidade de contratar funcionários para realizar as tarefas operacionais e liberar os em-

presários da tarefa de execução. Aos poucos, os líderes mais abnegados podem perceber dificuldades para conciliar o volume crescente de tarefas na rede, devido ao aumento da complexidade das ações, com as demandas em suas próprias empresas.

O modelo de governança compartilhada tende a ser mantido, envolvendo os participantes diretamente nas decisões, mas a experiência do grupo já mostra a necessidade de revisar e adaptar processos decisórios e regras da cooperação. A revisão dos processos decisórios também é importante porque a rotinização dos serviços ofertados pela rede tende a exigir menos atividades e reuniões presenciais. Se nas fases iniciais todas as decisões eram tomadas coletivamente, agora o volume de atividade pode tornar inviável realizar tudo em reunião e assembleias. Além disso, aguardar a próxima reunião geral para decidir aspectos operacionais pode tornar a rede muito lenta e incapaz de acompanhar a dinâmica do mercado. A revisão dos processos decisórios é importante porque, na fase de desenvolvimento da rede, a motivação inicial pode ter arrefecido e o comprometimento dos participantes com as ações coletivas depende dos resultados que foram alcançados até esse momento. Em geral, é possível identificar um grupo mais participativo de empresários, que se dedica mais às atividades coletivas.

**Importante:** Para alcançar a fase de desenvolvimento, a rede precisa ser capaz de entregar parte dos resultados esperados pelos participantes e planejados nas fases anteriores. Além disso, quando as relações interpessoais se desenvolvem satisfatoriamente, o tempo investido pelos participantes desde o início das atividades faz com que o nível de confiança também se eleve. Por outro lado, o aumento do número de participantes pode fazer com que surjam grupos com relações mais próximas (em geral os fundadores, que estão juntos há mais tempo na rede) e outros com relações pessoais em construção. Criar processos de integração dos novos membros passa a ser de grande importância para estimular um ambiente relacional positivo e o desenvolvimento de relações de confiança.

O Quadro 4 apresenta as características de redes nas fases de Concepção, Nascimento e Formalização e fase de Desenvolvimento, tanto em relação aos quatro pilares organizacionais quanto em relação aos quatro pilares relacionais.

Quadro 4: Características das redes nas fases de Concepção, Nascimento e Formalização e Desenvolvimento.

Pilares Organizacionais e Relacionais	Fase de Concepção	Fase de Nascimento e Formalização	Fase de Desenvolvimento
Governança	Sem regras estabelecidas.	Governança compartilhada.	Governança compartilhada.
Gestão	Sem gestão organizada.	Equipes de participantes.	Equipes com apoio de gestores contratados.
Serviços	Sem serviços estruturados.	Discussão sobre possíveis serviços.	Serviços básicos estruturados.
Informações	Troca de informações operacionais.	Troca de informações operacionais e gerenciais.	Troca de informações operacionais, gerenciais e estratégicas.
Confiança entre membros	Somente entre os que se conheciam previamente.	Início do desenvolvimento de confiança.	Fortalecimento da confiança entre empresários.
Confiança nos gestores	Inexiste, pois não há gestores contratados.	Confiança para delegação de decisões simples.	Confiança para delegação de decisões táticas.
Liderança	Lideranças emergem no processo de planejamento.	Lideranças que emergiram são institucionalizadas.	Novas lideranças começam a ser desenvolvidas.
Comprometimento	Comprometimento com a ideia inicial.	Comprometimento com processos e ações.	Alto comprometimento com estratégias.

Fonte: Elaboração própria.

A etapa de desenvolvimento leva muitas redes a uma encruzilhada crítica. Para avançar à fase de consolidação, é necessário promover alterações na governança e na gestão que podem não ser simples porque modificam o processo de tomada de decisões e dão mais autonomia aos gestores. A grande dificuldade está em romper com normas institucionalizadas e que funcionaram bem até aquele momento. No entanto, não promover essas mudanças pode estagnar o desenvolvimento da rede e até mesmo levar à desmotivação dos participantes, à saída de membros-chave e, eventualmente, ao declínio da rede.

#### **4ª fase: Consolidação e Maturidade**

Esta é a fase em que a rede se encontra no nível mais alto em relação a todos os pilares de sustentação da cooperação apresentados no Capítulo 5. Para chegar à Consolidação, uma mudança significativa precisa ser realizada na sua governança: enquanto nas fases anteriores o modelo de governança compartilhada era o mais eficiente para o funcionamento da rede, nesta fase a adoção de uma Organização Administrativa da Rede (OAR) é fundamental

para coordenar a cooperação. Essa mudança implica a contratação de um gestor executivo e administradores que dão suporte estratégico à rede e coordenam a execução das estratégias. Nesse modelo de governança, tanto o executivo quanto as equipes de gestão possuem maior autonomia para tomar decisões, desde que estejam alinhadas à direção estratégica definida pelo conjunto de participantes em fóruns de gestores ou em reuniões de planejamento estratégico.

Na fase de consolidação, a gestão da rede já compreendeu claramente as necessidades dos participantes e implementou um portfólio de serviços que efetivamente contribuem para os resultados e a competitividade das empresas. O ambiente de relacionamentos na rede é positivo nesta fase e, embora possam existir conflitos, estes se referem a pontos de vista distintos sobre os projetos que a rede deve executar ou sobre a forma de alcançar esses objetivos. O nível de confiança entre os participantes é alto; os empresários têm livre acesso às empresas dos parceiros; e há um alto nível de troca de informações estratégicas, utilizadas para potencializar a geração de resultados. Além da confiança entre empresários, estes também desenvolveram alto nível de confiança na competência e na idoneidade dos gestores, que possuem maior autonomia para conduzir as atividades da rede.

**Importante:** A preparação dos líderes para promover a sucessão é um dos desafios de redes no estágio de consolidação e maturidade. Criar práticas para desenvolver lideranças que possam seguir com as atividades da rede e propor novos projetos estratégicos é fundamental. Os bons resultados alcançados pela rede podem levar à ideia de que não é necessário promover mudanças, mas podem levar ao risco de acomodação.

### **5ª fase: Declínio**

A relevância da dimensão relacional das redes, combinada com a adesão voluntária das empresas à cooperação, faz com que as redes sejam estruturas dinâmicas e que podem enfrentar turbulências ao longo de sua trajetória. Um evento que leve à quebra de confiança entre os participantes, pode desencadear um processo de relacionamentos negativos, dificultando a gestão da rede. Um exemplo típico é a baixa participação dos membros nas reuniões de planejamento estratégico e a falta de adesão às estratégias definidas nessas reuniões. Essa situação leva a um ciclo negativo que pode minar as relações en-

tre os empresários e dificultar as ações da rede. Além disso, problemas relacionados à falta de ajustes e aperfeiçoamentos nas estruturas, processos e governança da rede geram a desmotivação dos participantes.

Em uma rede com características da fase de declínio, surgem subgrupos com interesses próprios que tentam influenciar a gestão e ocorrem lutas internas pelo poder e por espaço na gestão da rede. A maioria dos empresários prioriza ações individuais em seu próprio negócio ao invés de objetivos e ações coletivas. Ocorrem quebras das relações de confiança entre os empresários ou para com a administração da rede. Conflitos se tornam comuns e começa a ocorrer saída de participantes da rede. Outra consequência é o desinteresse de parte dos membros da rede pelos serviços que são oferecidos. Parte dos empresários busca resolver seus próprios problemas e reduz sua solidariedade com a rede, reduzindo sua participação nas estratégias coletivas e seu comprometimento com a rede.

**Importante:** Redes em declínio ainda têm oportunidades para reverter as dificuldades e retornar à fase de desenvolvimento. Líderes inspiradores e que sejam capazes de remobilizar os participantes remanescentes podem atuar para recuperar a rede. A reestruturação, embora difícil, pode ser possível se houver o apoio de um grupo de participantes interessados e, eventualmente, a mediação de agentes externos como consultores imparciais que possam minimizar o atrito entre os membros que ainda permanecem na rede.

### **6ª fase: Dissolução**

Quando os pilares das dimensões Organizacional e Relacional da rede apresentam níveis críticos, há sinais de que a rede pode estar se aproximando da dissolução. Nessa fase, embora ainda possa existir uma diretoria constituída, esta não consegue gerenciar a rede e remobilizar os participantes. Não há mais uma gestão estruturada nem a oferta de serviços que atendam às expectativas dos membros. As regras de governança que foram definidas em fases anteriores não são mais seguidas. Não há mais comprometimento dos empresários e a participação nas atividades propostas é muito baixa para indicar o interesse em reativar as ações ou em desenvolver novas estratégias. Via de regra, em redes nesse estágio, há presença somente dos idealizadores e fun-

dadores da rede. A maioria dos empresários deixa a rede e permanecem somente os mais interessados na cooperação. Dificilmente será possível reverter a situação da rede e ela tende a ser extinta, deixando de operar. Muitas redes que chegam a esse estágio crítico continuam existindo formalmente, mas já não constituem mais um grupo interessado em alcançar objetivos coletivos.

O Quadro 5 apresenta as características de redes nas fases de Consolidação e Maturidade, Declínio e Dissolução.

Quadro 5: Características das redes nas fases de Consolidação e Maturidade, Declínio e Dissolução.

Pilares Organizacionais e Relacionais	Fase de Consolidação e Maturidade	Fase de Declínio	Fase de Dissolução
Governança	Organização Administrativa da Rede e regras definidas.	Regras deixam de ser seguidas por todos.	Governança não é mais considerada legítima.
Gestão	Executivos executam as estratégias definidas.	Dificuldade para assegurar comprometimento.	A gestão está desestruturada e sem legitimidade.
Serviços	A rede oferece um portfólio de serviços que dá suporte aos participantes.	Serviços foram desativados ou não são considerados relevantes.	Os participantes da rede buscam soluções individuais.
Informações	Alto nível de troca de informações estratégicas.	Menor intensidade de troca de informações.	Baixa motivação e baixo nível de troca de informações.
Confiança entre participantes	Os participantes têm confiança mútua, respaldados pela governança da rede.	Surgem subgrupos de participantes, com quebras de confiança.	A confiança não é mais amplamente disseminada entre os participantes.
Confiança nos gestores	Os participantes confiam nos gestores e lhes conferem autonomia.	Os problemas de governança e a divisão interna geram desconfiança.	Os gestores não contam mais com a confiança de todos.
Liderança	A rede possui líderes visionários e desenvolve novas lideranças.	A liderança da rede passa a ser questionada por parte dos membros.	Os líderes também perdem sua motivação com a rede ou sua legitimidade.
Comprometimento	Os participantes se comprometem com a decisão e implementação de estratégias.	Há um desinteresse parcial pela rede.	Somente alguns ainda tentam resgatar a cooperação.

Fonte: Elaboração própria.

O modelo de ciclo de vida desenvolvido por Wegner et al. (2015) é apresentado na Figura 9, descrevendo a trajetória de uma rede da concepção à consolidação, e representando as disfunções que podem levar ao declínio e à dissolução da rede em qualquer estágio de desenvolvimento.

A Reestruturação, representada no modelo, não se caracteriza propriamente como uma fase do ciclo de vida das redes, mas uma ação necessária para que a rede continue existindo ao longo do tempo (Ahlström-Söderling, 2003). Mesmo as redes consolidadas necessitam passar por reestruturações para evitar o declínio e dissolução. Essa necessidade contínua de reestruturações e transformações ocorre porque os empresários participantes esperam níveis de benefícios sempre maiores da rede, mesmo que, atuando independentemente, não pudessem obter as vantagens proporcionadas pelo trabalho coletivo. Quando a rede não consegue se reestruturar e demonstrar que é possível alcançar novos patamares de resultados, é normal que os participantes percam interesse e a rede enfraqueça. Ao promover transformações ou reestruturações, a rede pode retornar à fase de desenvolvimento no ciclo de vida, exigindo novos esforços para chegar novamente à fase de consolidação.

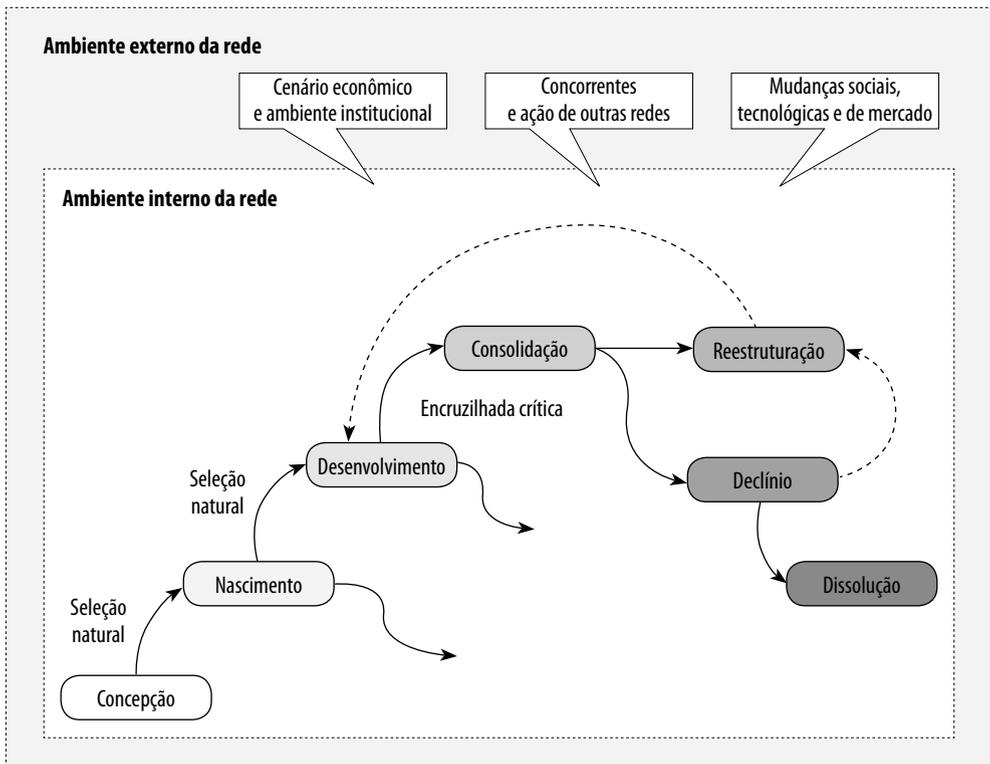


Figura 9: O ciclo de vida das redes de empresas.  
Fonte: Adaptado de Wegner et al. (2015).

Na fase de Consolidação e Maturidade, o ambiente interno da rede é favorável à promoção de mudanças estratégicas, uma vez que existe uma gestão estruturada, níveis altos de benefícios e troca de informações, alta confiança interpessoal e uma direção estratégica clara. No entanto, promover transformações ou reestruturações mais profundas é muito mais difícil quando a rede já se encontra na fase de Declínio. Nessa fase, o ambiente interno é desfavorável e é mais difícil manter os empresários interessados na cooperação. Diferente de empresas individuais, em que existe uma hierarquia clara, as redes são caracterizadas por relações horizontais e os empresários têm autonomia para deixar o grupo quando se sentem insatisfeitos ou quando entendem que os benefícios percebidos não compensam os custos de cooperar. Ainda é possível promover transformações em redes que se encontram em fase de Declínio, recolocando-as na rota do desenvolvimento, mas essa mudança requer esforços significativos e um núcleo de participantes altamente motivados e comprometidos com a proposta.

**A influência do ambiente externo.** O desenvolvimento de uma rede também é afetado por um conjunto de fatores externos, sobre os quais não há controle e que podem tanto potencializar as atividades da rede quanto gerar dificuldades. Um ambiente econômico desfavorável, por exemplo, pode prejudicar o avanço da rede e a atração de novos membros, mas também pode aumentar os estímulos para a cooperação e a ajuda mútua. Mudanças legais, tributárias e de relações internacionais podem afetar os negócios e, conseqüentemente, as atividades da rede e seu avanço no ciclo de vida. Novos concorrentes, que operam nos mesmos mercados em que os membros da rede estão estabelecidos, podem impactar as margens e dificultar a manutenção das atividades cooperativas. Além disso, a ação de outras redes de caráter cooperativo pode levar à saída de membros, se estes compreenderem que existe maior potencial de resultados na cooperação vizinha. Finalmente, a dinâmica constante do mercado leva a mudanças sociais (novas necessidades e desejos do consumidor), mudanças tecnológicas (novas experiências de compra *on-line* e tecnologias que modificam a forma de comprar e consumir) e mudanças de mercado (novos perfis de consumidores). Essas variáveis externas influenciam o ambiente interno da rede e impactam diretamente no seu desenvolvimento, devendo ser consideradas na análise do ciclo de vida das redes.

## Os desafios para a consolidação das redes interorganizacionais

Wegner et al. (2015) realizaram um estudo em duas regiões do estado do Rio Grande do Sul nas quais foram constituídas 28 redes entre os anos 2001 e 2010. Desse número, 14 redes foram encerradas e uma foi transformada em uma associação setorial. Em média, essas redes encerradas funcionaram durante apenas três anos, entre o momento da concepção e sua dissolução formal, embora, na prática, possam ter ficado inativas antes mesmo de serem desativadas oficialmente. A maioria das redes encerradas tinha pequeno número de empresas participantes já na época do seu nascimento e formalização, variando entre 6 e 13 empresas. O número reduzido de participantes dificulta a geração de benefícios baseados em ganhos de escala, como negociações com fornecedores, criação de uma marca coletiva forte, execução de campanhas de *marketing* e realização de ações de capacitação. Além disso, em praticamente todos os casos houve redução do número de participantes ao longo do tempo, fragilizando a relação cooperativa e ampliando a dificuldade em gerar resultados que pudessem atrair novas empresas.

Questionados sobre os principais motivos que levaram ao encerramento da rede, os entrevistados destacaram aspectos como a sobrecarga de atividades em um pequeno grupo de participantes responsável por organizar a rede; a falta de comprometimento de muitos participantes, desmotivando os demais; a existência de diferenças de perfil entre as empresas da rede, criando divergências e dificuldades; bem como os resultados pouco expressivos gerados pela cooperação. No entanto, um motivo apontado por diversos entrevistados é a dependência das redes em relação ao programa público que auxiliou na sua formação e a falta de continuidade da consultoria oferecida pelo programa. Cinco entrevistados relataram as dificuldades em avançar com os trabalhos cooperativos sem o apoio da universidade parceira do programa, responsável pela estruturação das atividades e por garantir legitimidade às ações desenvolvidas.

Portanto, do conjunto de 28 redes criadas nas regiões analisadas, somente 13 continuavam em atividade e foram classificadas no modelo de ciclo de vida (Quadro 6). Destas, seis caracterizaram-se como redes em fase de desenvolvimento, isto é, passaram da fase de concepção e definição do escopo da cooperação, foram lançadas no mercado e juridicamente formalizadas. Como ponto comum, estas redes oferecem alguns serviços aos seus membros e geram benefícios que tornam a cooperação atrativa para os participantes.

Todas mantêm um modelo de governança compartilhada, em que os membros participam das decisões e realizam as atividades de gestão, sem profissionais contratados. No entanto, a pesquisa revelou que, mesmo dentro deste grupo, há redes em fases diferentes de desenvolvimento: uma delas está na fase inicial de desenvolvimento, três encaminham-se para a consolidação e outras duas estão em uma encruzilhada crítica, com risco de declínio. Essas redes em encruzilhada crítica geraram benefícios aos participantes, mas os entrevistados revelaram queda na motivação do grupo, redução do nível de participação dos membros nas ações coletivas e nos encontros presenciais. Caso essas redes sejam capazes de remotivar os participantes e desenvolver novas ações coletivas, podem avançar ao nível de consolidadas, ao mesmo tempo em que o aprofundamento dos problemas pode levá-las ao declínio.

Quadro 6: Avaliação do nível de desenvolvimento de redes de empresas.

<b>Segmento de atuação da rede</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Número de membros</b>	<b>Estágio da rede no ciclo de vida</b>
Agropecuárias	2010	22	Desenvolvimento (inicial)
Materiais elétricos	2004	14	Desenvolvimento (avançado)
Revendas de carros	2006	35	Desenvolvimento (avançado)
Indústria metalmecânica	2008	16	Desenvolvimento (avançado)
Tecnologia da Informação	2008	15	Desenvolvimento (encruzilhada crítica)
Padarias	2006	13	Desenvolvimento (encruzilhada crítica)
Lojas de tintas	2008	14	Consolidação e Maturidade
Farmácias	2005	11	Consolidação e Maturidade
Materiais de construção	2005	4	Consolidação e Maturidade
Agroindústrias	2005	6	Declínio
Escolas Infantis	2004	13	Declínio
Floriculturas	2004	19	Dissolução
Veterinários	2009	13	Dissolução

Fonte: Wegner et al. (2015).

Somente três redes foram classificadas no nível de consolidação e maturidade, estágio mais elevado no ciclo de vida das redes. Elas se caracterizam pela oferta de um portfólio amplo de serviços aos seus membros e geram significativos benefícios às empresas participantes. Além disso, modificaram sua estrutura de governança para um modelo de Organização Administra-

tiva da Rede (OAR), em que profissionais contratados pela rede realizam as atividades de gestão, sob a supervisão e monitoramento das empresas participantes (Provan e Kenis, 2007). Essa mudança reduz a necessidade de participação dos empresários em atividades operacionais da rede, permanecendo sob seu controle as definições estratégicas.

Uma das redes consolidadas passou por um processo de reestruturação e retomou o seu desenvolvimento, conforme previsto no modelo de ciclo de vida. Sem a reestruturação, a rede poderia iniciar um processo de declínio, com dificuldades para manter o interesse dos membros nas atividades cooperativas. Além disso, duas dessas redes aceleraram sua consolidação por meio da cooperação com outra rede do seu segmento, levando a ganhos de escala que tornaram possível estabelecer uma gestão profissional e obter melhores resultados na negociação com fornecedores.

Duas entre as redes pesquisadas estavam na fase de declínio. Estas não conseguiram ultrapassar a fase de desenvolvimento e não conseguiram gerar benefícios suficientes para manter o interesse dos membros na cooperação. Em ambos os casos, houve saída de empresas da rede, não ocorrem mais encontros regulares entre os participantes, as regras de governança originalmente estabelecidas não foram mais cumpridas e ocorreram limitadas atividades coletivas. O pequeno número de participantes nessas duas redes (5 empresas em cada rede) limitou a geração de ganhos de escala e dificultou a criação de uma estrutura de gestão autônoma. Sem gestores contratados, os próprios empresários precisavam mobilizar-se para realizar as ações da rede. Nessa situação, quando os empresários mais dedicados reduzem sua participação, a rede tende a entrar em declínio. Nos dois casos, os entrevistados revelaram que existem poucas possibilidades de ocorrer uma reestruturação que possa reiniciar o desenvolvimento da rede, sendo mais provável que, em algum momento, estas redes passem para a fase de dissolução.

Finalmente, duas redes que ainda se encontravam formalmente registradas foram classificadas como redes em dissolução. Sem ultrapassar a fase de desenvolvimento, essas redes entraram em declínio e encontravam-se muito próximas do encerramento das atividades na época da pesquisa. Nos dois casos, não ocorriam mais reuniões de participantes, os gestores da rede não conseguiam mobilizar os demais empresários e havia conflitos latentes que dificultavam a reaproximação do grupo. Estas redes também não chegaram a estabelecer gestão própria, sendo que as tarefas de coordenar e executar as

atividades eram de responsabilidade da diretoria eleita. O não atingimento das expectativas gerou desmobilização e saída de empresas da rede, culminando com seu declínio e dissolução.

Uma análise conjunta das 28 redes revela que somente três delas – o equivalente a menos de 11% do total – alcançavam o estágio de consolidação e maturidade, enquanto outras seis (ou 21%) estavam em fase de desenvolvimento. No entanto, 68% das redes criadas encontravam-se em declínio, dissolução ou encerradas. Esses resultados mostram como pode ser difícil fazer com que as redes alcancem a consolidação. Criar uma rede é uma tarefa muito mais simples do que gerenciá-la e manter os participantes motivados e comprometidos com os objetivos coletivos. O pequeno número de participantes da maioria das redes no início da cooperação acaba sendo uma barreira significativa para estimular seu desenvolvimento e posterior consolidação, devido à dificuldade de gerar bons benefícios, criar serviços de suporte, estabelecer uma gestão profissional e atrair novos membros. O caminho da consolidação está fortemente associado à atração de novos membros e à adoção de estratégias de crescimento que permitam estabelecer uma gestão profissional da rede.



#### **Destaques do capítulo:**

- ❖ Assim como as empresas, as redes também passam por diversas fases de um ciclo de vida, desde a Concepção, Nascimento e Formalização, Desenvolvimento, Consolidação, Declínio e Dissolução.
- ❖ Redes consolidadas são aquelas que alcançam altos níveis em todos os pilares das dimensões Organizacional e Relacional, gerando significativos ganhos relacionais para seus participantes.
- ❖ Mesmo as redes consolidadas precisam renovar constantemente suas estratégias, promovendo reestruturações para se manter em alto nível. A inércia leva as redes ao declínio e eventual dissolução.
- ❖ Alcançar a consolidação é uma tarefa difícil. É mais fácil constituir redes do que promover seu desenvolvimento e consolidação. Muitas redes entram em processo de declínio e não permanecem ativas.
- ❖ Aquelas que alcançaram o nível mais alto do ciclo de vida conseguiram crescer em número de participantes e contribuem significativamente para a competitividade dos seus membros.

Neste capítulo, apresentamos o ciclo de vida das redes e como os oito pilares que as sustentam estão vinculados a cada fase. Ao conhecer cada fase e suas características, gestores de redes podem analisar o nível de desenvolvimento de sua rede e pensar estratégias que possam levá-la à consolidação.

As três práticas de gestão apresentadas na sequência são utilizadas por redes que alcançaram a consolidação. Essas solucionaram muitos problemas básicos de gestão e agora buscam criar novas soluções para seus participantes, com o objetivo de garantir a continuidade da rede e enfrentar desafios que o mercado apresenta. A Redemac adotou uma prática específica para facilitar a sucessão nas empresas participantes e, ao mesmo tempo, formar novos líderes para a rede. A Redlar está adotando uma prática para operar com *e-commerce*, uma necessidade na maioria dos setores de negócios. Por fim, a prática da Rede Construai descreve como é possível realizar ações de *marketing* mais efetivas para os associados. Essas três práticas podem inspirar outras redes que enfrentam desafios semelhantes.

No próximo capítulo, discutimos a governança e a gestão de redes. Esses são dois aspectos essenciais para que uma rede consiga alcançar estágios mais elevados do ciclo de vida, merecendo ser aprofundados em um capítulo à parte.

## REDEMAC – Rede do Varejo de Materiais de Construção

Como promover a sucessão planejada nas empresas associadas e integrar as novas gerações de empreendedores nas atividades da rede?

**QUEM FEZ?**

A Redemac – rede do varejo de materiais de construção com sede no Rio Grande do Sul – começou no ano 2000 com a união de 11 empresários do setor que já tinham um relacionamento próximo e que resolveram unir forças para serem mais competitivos. A rede busca diferenciação por meio de uma marca forte, padronização visual e ações alinhadas para criar a percepção de grande operador no mercado, tanto para o consumidor como para os fornecedores. Desde 2016, a Redemac coloca profissionais contratados na coordenação e liderança das equipes de trabalho, realiza planejamento estratégico por áreas e provisionamento orçamentário, além de consultorias específicas para assessorar a diretoria no desenvolvimento da visão estratégica.

**QUAL ERA O DESAFIO?**

A preparação dos associados para promover a sucessão dos seus empreendimentos é uma atividade crítica para garantir a continuidade de cada loja e da própria rede. A maioria dos associados da rede é de empresas familiares, que enfrentam dificuldades culturais e emocionais para que a sucessão seja um processo administrado e menos traumático possível. Além disso, a rede depende das novas gerações para manter as lojas competitivas e para ocupar as próprias posições de liderança no futuro. Formar essas novas gerações de líderes para as empresas e também para a rede é um grande desafio.

**COMO A REDE FEZ?**

Para facilitar a sucessão nas lojas, a rede criou o projeto Jovens Empresários, no qual os filhos dos associados podem participar de dinâmicas de grupo, avaliações psicológicas e de desenvolvimento de lideranças. Os jovens são direcionados para serem os futuros líderes, fazendo com que o processo de sucessão nas empresas seja planejado, orientado e, principalmente, de conhecimento de todos os envolvidos. A identificação do perfil profissional de cada jovem propicia a melhoria de seus pontos fracos e aprimoramento dos fortes pontos, preparando o desenvolvimento da alternância da liderança e o empreendedorismo dentro da rede.

**QUAL FOI O RESULTADO?**

O projeto Jovens Empresários é coordenado por uma psicóloga contratada que definiu o perfil dos conhecimentos, habilidade e atitudes que devem ser focados na preparação dos jovens participantes. Vinte e quatro jovens participaram do projeto até o final de 2018, com a integração e acompanhamento dos pais, para que ocorra um processo planejado e de amadurecimento para a sucessão familiar. Além de gerar resultados positivos para as empresas, que passam a ter sucessores mais bem preparados, também gera impacto positivo para a rede, que conta com novos empreendedores interessados em colaborar com a gestão da cooperação.

Fonte: Fernando Lopes – Gestor Executivo da Redemac (fernando@redemac.com.br)  
<www.redemac.com.br>

## REDLAR – Rede de Lojas de Móveis

Como entrar no modelo de *e-commerce* em um segmento de alta competitividade em que os grandes *players* já ocupam posições estratégicas em plataformas *on-line*?

### QUEM FEZ?

A Redlar é uma rede de móveis com 33 lojas no estado do Rio Grande do Sul. O segmento de móveis, embora tenha um perfil de consumo mais tradicional, vem experimentando significativas mudanças com a transformação digital. Os grandes concorrentes atuam fortemente no mercado de *e-commerce*, seja para efetivar a venda ou para atrair o consumidor até as lojas físicas. A Redlar percebeu a necessidade de desenvolver uma plataforma de *e-commerce* que, no início, funcionaria como suporte para as lojas, mostrando os produtos e oferecendo uma variedade maior do que as lojas físicas podem oferecer. O desafio era implementar uma estratégia de *e-commerce* que pudesse ser autossustentável e contribuir para alavancar vendas das lojas físicas.

### QUAL ERA O DESAFIO?

A primeira solução de *e-commerce* da Redlar consistiu em uma plataforma com geolocalização em que a venda *on-line* era direcionada para o loja mais próxima do comprador. Nesse modelo, o *e-commerce* da rede estava limitado ao raio de atuação das lojas, e clientes fora dessas áreas recebiam uma mensagem dizendo que a rede não poderia atender aquele endereço. Além disso, o fato de todas as lojas serem responsáveis pelo processo gerava dificuldades para monitorar o processo de pedido do produto, entrega e montagem. A eventual falha de um lojista causava problemas para a rede como um todo, já que a exposição no ambiente virtual gera significativa repercussão, tanto positiva quanto negativa. O desafio da rede era reorganizar esse processo para gerar melhores resultados.

### COMO A REDE FEZ?

A solução encontrada pela rede foi centralizar a operação do *e-commerce* com um dos associados e deixar de operar por meio do conjunto de associados. Essa opção também tornou possível operar fora do estado do Rio Grande do Sul, já que 73% de todos os negócios realizados por *e-commerce* no Brasil ocorrem no estado de São Paulo. Para isso, a rede passou a operar no formato *drop-shipping*, em que um operador logístico é responsável por coletar na fábrica os produtos vendidos por *e-commerce*, separar, etiquetar e entregar diretamente para o consumidor final. Esse modelo tornou possível vender para todo o território nacional e operar nos principais *marketplaces* do Brasil.

### QUAL FOI O RESULTADO?

O novo modelo ainda está em fase de testes, mas a rede já percebeu melhorias em termos de qualidade do processo (agora centralizado) e os benefícios de operar nos grandes *marketplaces* como Amazon, Americanas, Shoptime e Submarino. Embora cobrem uma taxa de 16% sobre o faturamento, esses *marketplaces* pagam à vista e a rede consegue reduzir muito o custo de aquisição de novos clientes. Esse novo formato contribui para gerar volume de negócios à rede e fortalecer o poder de compra do conjunto dos associados.

Fonte: Rodrigo Monteiro – Assessor da Redlar  
<[www.redlar.com.br](http://www.redlar.com.br)>.

## REDE CONSTRUI – Rede do Varejo de Materiais de Construção

Como melhorar as ações de *marketing* da rede, entregando campanhas melhores e com resultados mais efetivos para os associados?

QUEM FEZ?

A Rede Construi é uma rede de lojas independentes de materiais de construção, criada em 2006 por 12 empresários mineiros. O grande desafio na época foi iniciar uma estrutura que não tinha referência no estado, pois a rede foi a primeira no segmento de construção. A necessidade veio para conseguir melhores preços com os fornecedores e para unir forças para garantir a sustentabilidade do mercado. Hoje a rede possui diversos serviços aos associados e não está ligada exclusivamente a compras, pois o desafio do empresário que integra uma rede como a Construi é tornar-se competitivo em um mercado cheio de redes associativas onde a única forma é se diferenciar em atendimento, *marketing*, *merchandising* e pós-vendas. A Construi possui um quadro de funcionários composto por um gestor executivo, sete funcionários administrativos e dois consultores fixos de *Marketing* e Recursos Humanos.

QUAL ERA O DESAFIO?

A rede enfrentou um problema relacionado à divulgação e fixação da marca na região de atuação dos associados. Embora possuísse uma arrecadação alta para ações de *marketing*, a publicidade feita pela rede não gerava atenção suficiente do público, alocando os recursos em mídias que não traziam os resultados esperados para o segmento de materiais de construção. Os materiais de divulgação eram produzidos por uma empresa parceira e aprovados pela comissão interna de *marketing*, que tinha pouco conhecimento técnico sobre o tema.

COMO A REDE FEZ?

Para melhorar o resultados das ações de *marketing*, a rede criou uma agência interna de publicidade e propaganda, responsável por elaborar todo o material de divulgação, de tabloides e vídeos promocionais. Essa agência foi implantada aos poucos, começando com apenas um *designer* gráfico e, atualmente, conta com três colaboradores (em 2019). Além de fazer todo o material da rede, estes colaboradores produzem materiais personalizados para as lojas associadas e são responsáveis pela administração das mídias e recursos, juntamente com a comissão de *marketing* formada por lojistas.

QUAL FOI O RESULTADO?

A decisão de organizar a agência interna de publicidade e propaganda proporcionou mais eficiência e qualidade às ações de *marketing* realizadas pela rede, gerando economia, autonomia na elaboração das campanhas e qualidade superior dos materiais, que ficaram mais ajustados à estratégia da Construi. A equipe também gerou maior alinhamento das ações com os interesses das lojas da rede e facilitou a gestão de indicadores de *marketing*.

Fonte: Raul Danza Bertozzi – Gestor Executivo da Construi (gestor@construi.com.br) <www.construi.com.br>.

## 7

# GOVERNANÇA E GESTÃO DE REDES

Governança e gestão representam dois pilares fundamentais para o desenvolvimento e a consolidação de uma rede, aliança ou parceria. Enquanto a governança representa as regras de operação da rede, a gestão consiste na definição de estratégias, estruturas e processos que conduzam a rede aos resultados coletivos. Neste capítulo, apresentamos os modelos básicos de governança de redes e a dimensão estrutural e instrumental da governança, que dão suporte aos responsáveis pela gestão da rede. O capítulo é complementado com um instrumento que permite avaliar o nível de desenvolvimento da governança e gestão de redes.

Quando duas equipes entram em campo para disputar uma partida de futebol, os jogadores sabem que uma série de regras precisa ser respeitada. Todos os que conhecem o esporte sabem que uma equipe é composta por onze jogadores em campo, dos quais apenas um atua como goleiro e pode tocar a bola com as mãos. Infrações cometidas na grande área geram pênaltis cobrados a uma distância de onze metros da goleira. Dezessete leis contemplam todas as regras do esporte mais popular do planeta e, em geral, os jogadores e comissão técnica sabem o que é permitido e o que é expressamente proibido fazer ao longo de uma partida. Além disso, todos estão cientes das punições que podem sofrer caso desrespeitem as regras, embora muitos tentem contorná-las e evitar sanções.

Esse conjunto de regras do jogo é relativamente estável, com pequenas mudanças ao longo do tempo. Só acontece quando existe a percepção de que o esporte precisa de ajustes para evitar o oportunismo e, ao mesmo tempo, para tornar as partidas mais dinâmicas e atrativas. Até 1994, por exemplo, a vitória contava apenas dois pontos para o vencedor. A partir do ano seguinte, passou a vigorar a regra dos três pontos, estimulando as equi-

pes a buscarem a vitória com mais interesse. O próprio sistema de cartões amarelos e vermelhos somente foi instituído na Copa do Mundo do México, em 1970. O Gol de Ouro, que determinava o fim do jogo quando um dos times fazia gol na prorrogação, foi instituído e, posteriormente, retirado, quando se percebeu que poderia ser uma regra injusta para determinar o vencedor.

A relativa simplicidade e a estabilidade das regras tornam o futebol um esporte largamente apreciado e praticado em todo o mundo. Não é preciso conhecer muitos detalhes para saber como uma partida é jogada. Novos praticantes do esporte rapidamente se adaptam ao funcionamento de uma partida e sabem exatamente como se comportar ao longo de uma partida. No caso de redes de empresas, alianças e parcerias, o conjunto de regras que precisa ser seguido por todos os envolvidos forma o seu sistema de governança.

No entanto, o futebol e todos os demais esportes não dependem apenas das regras para que o jogo seja disputado. Treinadores e assistentes técnicos recebem salários milionários para pensar estratégias e táticas vencedoras, baseadas tanto nos jogadores disponíveis quanto no adversário e nas condições do jogo. Diferente das regras do jogo (a governança), que são relativamente estáveis e com poucas mudanças ao longo do tempo, a estratégia adotada pelos treinadores (a gestão) pode ser modificada a cada jogo, ou pelo menos adaptada às condições específicas de cada situação. Não raro, as próprias circunstâncias do jogo podem exigir uma estratégia diferente, daí a necessidade de uma leitura adequada do contexto para agir proativamente ou reagir ao que está acontecendo.

Mesmo assim, as estratégias adotadas pelo treinador precisam respeitar as regras do jogo. A liberdade do treinador para definir as estratégias deve ficar limitada às regras do jogo que está sendo jogado. Nas redes de empresas, as estratégias e táticas adotadas são uma tarefa da gestão, exigindo adaptações constantes e olhos atentos às condições internas, às características dos jogadores disponíveis, ao mercado e à concorrência. Em síntese, a gestão da rede precisa ser capaz de levar os participantes ao alcance dos objetivos coletivos estabelecidos, mas deve respeitar as regras de governança definidas pelo grupo. Eventualmente, quando as regras de governança parecem não ser adequadas para o funcionamento da rede, devem ser realizados esforços para modificá-las ao novo contexto.

## A governança das redes

O conceito de governança é utilizado sob várias perspectivas na área de administração. Com maior frequência, o termo é empregado nos estudos sobre governança corporativa, em que existe a necessidade de monitorar e controlar o comportamento dos gestores quando existe a separação entre propriedade e gestão da empresa (Fama e Jensen, 1983). O foco principal da governança corporativa está em assegurar que diretores e gestores da empresa representem corretamente os interesses dos acionistas que os contrataram e não ajam de acordo com interesses próprios.

Nos estudos sobre redes de empresas, a governança é caracterizada como o *design* da estrutura e dos elementos internos de organização e coordenação das redes (Albers, 2005; Theurl, 2005; Provan e Kenis, 2008). Embora redes formadas por múltiplas organizações não tenham uma obrigação legal de instituir um sistema de governança corporativa, o fato de realizarem atividades complexas e que demandam ações coletivas implica a necessidade de organizar a ação coletiva e de estabelecer um modelo de governança. O foco da governança consiste, então, em utilizar estruturas e mecanismos para coordenar e controlar a ação conjunta dos participantes da rede.

A governança de redes é mais complexa do que a corporativa porque, diferente desta última, em que há acionistas e gestores, nas redes não há uma relação de poder clara entre as empresas envolvidas. Em geral, todos os participantes têm o mesmo nível de poder e influência na rede, de maneira que a governança precisa deixar as regras de funcionamento muito claras. Outra diferença entre a governança de redes e a governança corporativa reside no fato de que nas redes os atores governados são empresas, não indivíduos.

Em síntese, a governança de redes ou, como chamamos anteriormente, as regras do jogo, são resultado de um processo de barganha entre as empresas participantes e seus respectivos gestores, cada um considerando os benefícios de fazer parte da cooperação e com isso atingir seus objetivos individuais. Essas empresas concordam em abrir mão de sua liberdade individual, em alguma medida, e em permitir que a rede coordene certos aspectos de seu negócio sob o regime das regras criadas pelo grupo (Albers, 2005). As regras de governança precisam equilibrar interesses conflituosos para assegurar a viabilidade de longo prazo da rede, especialmente quando há participantes com interesses divergentes e assimetria de informações (Theurl, 2005). Mesmo que redes reúnam participantes com ao menos um objetivo comum, é nor-

mal que cada um tenha seus próprios objetivos individuais, que podem ser distintos dos objetivos dos outros participantes. Essas diferenças precisam ser alinhadas pelas regras de funcionamento da rede.

A governança da rede indica a forma como essa rede será estruturada e organizada, seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, para garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes. Trata da sistemática de funcionamento da rede, dos níveis de autonomia dos gestores, das formas de solucionar conflitos, mecanismos de controle e de participação nas decisões que regulem as atividades desenvolvidas. Esse conjunto de elementos forma o sistema de governança da rede (Theurl, 2005), capaz de organizar e alinhar os interesses distintos que, inevitavelmente, surgem quando organizações diferentes constituem um grupo cooperativo.

Albers (2005) denomina a governança de rede como um sistema de governança de segunda ordem, que não implica a substituição do sistema de governança das empresas participantes da rede, mas significa que um novo nível de governança é adicionado. Esse sistema de governança é criado pelas próprias organizações participantes da rede, mas busca influenciar os gestores dessas empresas a agir de maneira que suas ações ofereçam suporte aos objetivos da rede. Os mesmos participantes que definem o sistema de governança – as empresas da rede – são influenciados por ele. Isso faz com que as empresas da rede sejam ao mesmo tempo governantes e governadas, tornando complexo fazer modificações na governança depois que ela foi criada e institucionalizada.

## **Modelos de governança de redes**

Provan e Kenis (2008) descrevem três modelos básicos de governança em rede, a partir dos quais podem surgir combinações e modelos híbridos: governança compartilhada, governança com organização-líder e governança por meio de uma organização administrativa da rede. Cada modelo é utilizado por diferentes motivos e nenhum é necessariamente superior em todas as situações. Cada um possui as próprias vantagens e desvantagens, de maneira que sua utilização depende de um número de condições que são únicas a cada rede, às características dos participantes e ao ambiente de negócios em que a rede está inserida.

O modelo de governança mais simples é o da governança compartilhada. Redes com governança compartilhada não possuem uma estrutura administrativa formal e exclusiva para a rede. A governança pode ocorrer por meio de reuniões formais dos representantes das empresas ou até mesmo informalmente, por meio das ações daqueles que têm interesse no sucesso da rede. A efetividade deste modelo de governança está apoiada exclusivamente no envolvimento e comprometimento das empresas participantes, sendo elas próprias responsáveis pelo gerenciamento dos relacionamentos internos da rede e com os agentes externos, como fornecedores, órgãos públicos e entidades. Nessa estrutura, os próprios participantes tomam todas as decisões e gerenciam as atividades da parceria. Não há uma entidade administrativa exclusiva, embora certas atividades administrativas e de coordenação possam ser realizadas por um conjunto de participantes.

O ponto forte do modelo de governança compartilhada é a inclusão e envolvimento de todos os parceiros na tomada de decisões, bem como a flexibilidade e responsividade da rede às necessidades dos participantes. O problema desse modelo é que, embora tenha um forte apelo democrático (devido à ideia de participação e comprometimento dos participantes), geralmente, não é muito eficiente porque depende dos esforços de empresários com muitos outros comprometimentos de recursos e tempo (Provan e Kenis, 2008). Objetivos e necessidades desses empresários podem inclusive ser conflitantes com os objetivos da rede. Por esses motivos, o modelo de governança compartilhada é geralmente difícil de manter, tendo maior probabilidade de funcionar em redes com poucos membros e que envolvam empresas mutuamente dependentes, com objetivos complementares e compatíveis.

A governança compartilhada pode funcionar em grupos pequenos, nos quais há maior controle social; os participantes têm contato frequente entre si e podem cobrar participação e comprometimento uns dos outros. O tamanho reduzido do grupo e, eventualmente, a falta de recursos para investir em uma estrutura administrativa exclusiva pode ser a justificativa para que este e não outro modelo de governança seja utilizado pela rede. Em grupos maiores, a governança compartilhada tende a ser ainda menos eficiente, a não ser que haja mecanismos de controle e coordenação instituídos e efetivamente aplicados pelos próprios participantes.

A maioria das redes de empresas formadas por pequenos empreendimentos inicia sua operação por meio de um modelo de governança compartilhada. Esse formato é adequado nos primeiros estágios de desenvolvimento

da rede, pois dá aos participantes a oportunidade de se envolver diretamente na definição dos rumos da rede, embora também exija dedicação e disponibilidade de tempo para fazer a rede funcionar, uma vez que não há gestores contratados para realizar as tarefas (veja discussão no Capítulo 6).

Um segundo modelo de governança utilizado pelas redes é denominado de governança por meio de organização-líder. Esse modelo tipicamente é utilizado em relacionamentos verticais, de cliente-fornecedor, nos quais há uma organização maior e mais poderosa e um conjunto de empresas menores e mais fracas. Embora isso não seja comum, o modelo também pode ocorrer em redes de pequenas empresas ou centrais de negócios, mas somente naqueles casos em que uma empresa possui recursos suficientes e legitimidade para exercer uma posição de liderança. No modelo de governança por organização-líder, os membros da rede compartilham ao menos alguns objetivos comuns ao interagir uns com os outros, ao mesmo tempo em que mantêm objetivos individuais. Com frequência, grandes empresas que coordenam redes de produtores adotam esse modelo de governança, como por exemplo, as montadoras de automóveis com seus sistemistas (veja discussão no Capítulo 2).

O terceiro modelo de governança é denominado por Provan e Kenis (2008) como modelo de Organização Administrativa da Rede (OAR). Surge como consequência da ineficiência das redes com governança compartilhada e dos problemas de dominação e resistência das redes com organizações-líderes. A ideia básica deste modelo é que uma entidade administrativa separada seja criada especificamente para gerenciar a rede e suas atividades, visando a coordenar e sustentar a rede. No entanto, a OAR não é uma nova empresa ou agência estabelecida para manufaturar produtos ou oferecer serviços diretamente aos clientes. O funcionamento de uma rede que adota este modelo tende a ser mais eficiente, especialmente quando comparada com a governança compartilhada, que pode tornar-se extremamente complexa quando o número de participantes aumenta.

Na comparação com a governança de uma organização-líder, a OAR tem como vantagem o fato de dedicar-se exclusivamente à governança da rede, enquanto naquele modelo, em uma organização deverá desdobrar-se entre suas atividades e a gestão da rede. A OAR pode ser modesta, consistindo somente em um indivíduo, ou uma forma organizacional mais complexa, com diretor executivo, equipes de apoio e diretorias que operam em um escritório da rede. Nessa estrutura, as empresas parceiras podem interagir e tra-

balhar umas com as outras, mas as atividades e decisões-chave são coordenadas por uma OAR separada. As vantagens desse modelo são sua eficiência e legitimidade, especialmente para os atores externos à rede.

Como ponto fraco, as empresas da rede podem confiar demasiadamente na OAR e deixar de se comprometer com as atividades da rede. Na busca de eficiência, as decisões passam a ser tomadas para os participantes pela OAR, mas não pelos próprios participantes (Provan e Kenis, 2008). Essa é uma diferença sutil, mas que pode ter grandes implicações para o futuro da rede. Quando um grupo reduzido de participantes toma as decisões estratégicas e começa a ocorrer um desinteresse generalizado dos demais, há riscos quanto à legitimidade das decisões que são tomadas. Como consequências futuras, participantes podem ficar desalinhados com as estratégias seguidas pela rede e ver pouco sentido em permanecer cooperando, gerando riscos à própria continuidade da rede. Essa situação é comum em redes que estão em estágio de declínio ou dissolução, como discutido no Capítulo 6.

Os três modelos de governança são representados na Figura 10, com destaque para o tipo de interações entre os participantes em cada modelo.

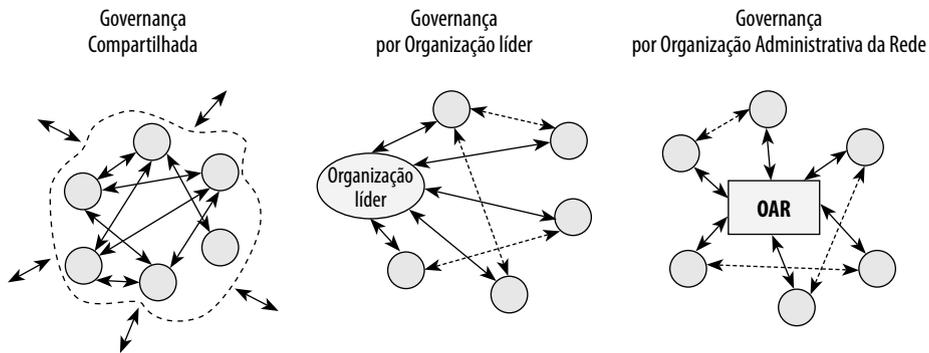


Figura 10: Modelos de governança de redes.  
Fonte: Wegner (2011).

A partir desses três modelos básicos de governança de redes, podem surgir formas híbridas. Participantes de uma rede com governança compartilhada podem, por exemplo, instituir uma OAR para lidar com aspectos e atividades específicas, ao mesmo tempo em que mantêm a governança compartilhada para que continue havendo um nível adequado de envolvimento e participação dos membros nas decisões. Além disso, algumas formas de governança podem ter estruturas transitórias, modificadas à medida que a rede se desenvolve.

O crescimento e o desenvolvimento da rede podem levar à necessidade de uma estrutura mais formalizada. Como discutido no Capítulo 6, muitas redes iniciam com um modelo de governança compartilhada e, à medida que crescem em número de membros e complexidade, adotam uma governança por OAR para manter sua eficiência.

Embora Provan e Kenis (2008) descrevam esses três modelos de governança, não abordam os elementos internos que caracterizam a organização das redes. Esses aspectos são abordados em outros estudos, preocupados com a organização interna e as regras de funcionamento das redes.

### A Dimensão Estrutural e a Dimensão Instrumental da governança

Em complemento aos três modelos de governança, existe uma preocupação em compreender os elementos que efetivamente operacionalizam a governança de redes, alianças e parcerias. Alguns autores descrevem elementos que podem ser combinados e organizados de maneiras distintas para que redes atinjam seus objetivos (Albers, 2005). Esses elementos, divididos em Dimensão Estrutural e Dimensão Instrumental da governança, têm como objetivo aumentar a eficiência de redes formadas por múltiplas empresas. A relação entre essas duas perspectivas complementares de análise da governança de redes está representada na Figura 11.

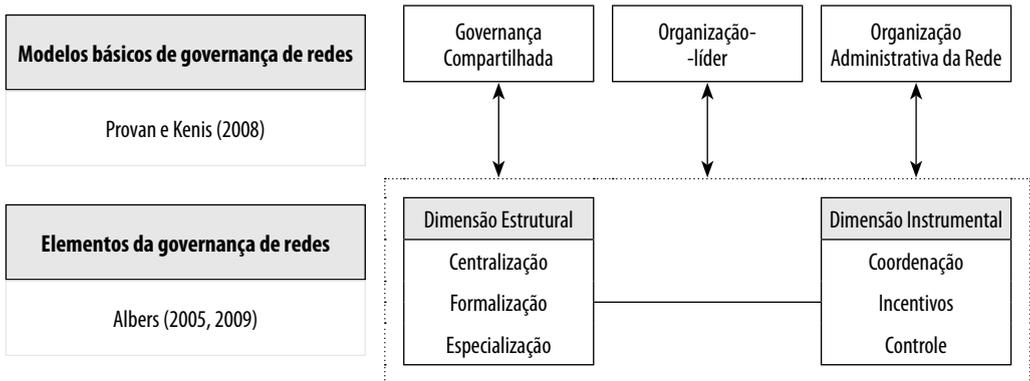


Figura 11: Modelos de estrutura e dimensões da governança de redes.  
 Fonte: Roth et al. (2010), baseados em Provan e Kenis (2008) e Albers (2005, 2009).

A Dimensão Estrutural da governança caracteriza a forma como o acordo cooperativo é organizado e regulado, incluindo as regras formais. Essa dimen-

são refere-se ao nível de centralização das decisões, especialização de equipes e funções, e o nível de formalização da governança. A centralização consiste em definir em que medida as decisões e os aspectos relevantes da rede serão centralizados em um pequeno grupo de representantes. Um nível maior de centralização facilita a tomada de decisões e dá mais agilidade à rede, mas também reduz a participação dos empresários nas decisões e pode diminuir a legitimidade daquilo que é decidido.

A especialização refere-se à definição de equipes ou estruturas específicas para dar conta de determinadas tarefas dentro da rede. Quanto maior a rede em número de participantes e mais complexas as tarefas que precisam ser executadas, mais importante que existam equipes especializadas para dar conta das tarefas. Uma baixa especialização obriga os mesmos gestores a dar conta de distintas tarefas, relacionadas, por exemplo, a negociações, *marketing*, expansão ou gestão dos pontos de venda.

Por fim, a formalização faz referência à medida em que regras e regulamentos para diferentes situações serão predefinidas e documentadas para facilitar o funcionamento da rede. É comum que as redes adotem regulamentos internos, códigos de ética e contratos de formalização que detalham os direitos e deveres. No entanto, a rede precisa encontrar o equilíbrio certo entre formalizar e documentar as regras, por um lado, e evitar por outro o excesso de formalização que burocratiza as atividades dos participantes e diminui a flexibilidade de mudanças e adaptações da rede.

Além da Dimensão Estrutural (centralização, especialização e formalização), a Dimensão Instrumental da governança encarrega-se dos instrumentos pelos quais a gestão da rede é colocada em prática com o objetivo de fazer com que as empresas da rede se comportem da forma desejada para alcançar os objetivos estabelecidos. Essa dimensão envolve instrumentos de coordenação, incentivos e controle (Albers, 2005).

A coordenação inclui mecanismos utilizados na rede que envolvam, por exemplo, a supervisão dos participantes e a padronização de processos e resultados. A elaboração de regras que buscam padronizar as atividades dos membros e definem a supervisão direta são instrumentos para a coordenação dos participantes. Algumas redes definem regras que autorizam consultores ou funcionários a supervisionar os participantes, a identificar inconsistências e, eventualmente, a punir aqueles que não agem de acordo com os objetivos estabelecidos.

O funcionamento da coordenação depende de mecanismos de incentivo ou recompensa. Esses mecanismos visam a mudar o comportamento dos participantes para atingir objetivos predeterminados da rede e evitar comportamentos oportunistas. Por exemplo, se a participação nas reuniões de planejamento e a adoção de padrões visuais por parte das empresas são objetivos da rede, então mecanismos de incentivos e sanções serão fundamentais para que os participantes se comportem de acordo com o esperado. Esses mecanismos podem prover incentivos materiais ou recompensas tangíveis, como valores monetários, ou ainda, incentivos imateriais, que estão relacionados à satisfação ou ao ego dos participantes (Albers, 2005). Um exemplo típico de incentivo adotado por muitas redes é o de bonificar as empresas que seguem as regras de participação ou de padrões definidos na rede, e de punir aquelas que não o fazem.

Por último, controle é o processo de monitorar e avaliar o desempenho dos participantes individuais em relação aos resultados esperados e aos comportamentos. Apesar da manutenção da individualidade legal de cada empresa, passam a existir interdependências entre os participantes de uma rede a ponto de ser necessário criar mecanismos de controle (Nassimbeni, 1998). Duas alternativas para monitoramento e mensuração de desempenho podem ser utilizadas: uma refere-se ao controle de resultados e a outra ao controle de comportamentos.

A primeira modalidade de controle refere-se à verificação do nível de adequação do parceiro aos padrões de resultados estabelecidos. A segunda modalidade de controle refere-se aos comportamentos dos membros da aliança ou rede. Trata-se de verificar a adequação a um padrão de comportamentos cooperativos e não oportunistas, por exemplo (Albers, 2005). As redes utilizam controles como a frequência de participação dos membros em atividades coletivas, o volume de negócios realizados com parceiros, a adoção de padrões definidos e o envolvimento com equipes e gestão da rede.

As duas perspectivas de análise da governança de redes abordam aspectos diferentes, mas são complementares. A perspectiva de Provan e Kenis (2008) está relacionada à macroestrutura de governança, que é adotada pela rede quando ela é criada e pode ser ajustada ou adaptada durante seu desenvolvimento. Isto é, há uma opção por parte das empresas que vão formar a rede pela governança compartilhada, pela governança por meio de uma organização-líder ou pela governança por meio de uma Organização Administrativa

da Rede. Em qualquer uma das situações e independentemente do modelo básico de governança selecionado, existe a necessidade de definição dos elementos internos de governança, nas dimensões estrutural e instrumental (Albers, 2005).

Independente da macroestrutura definida pela rede, os elementos de governança precisam ser definidos e organizados para estimular os participantes a perseguir os objetivos coletivos. Cabe ressaltar, entretanto, que alguns fatores – como o aumento no número de empresas participantes, a necessidade de maior controle, o aumento da complexidade da gestão, entre outros aspectos – podem estimular a rede a migrar para outra forma de governança, que dê suporte para alcançar de maneira mais eficiente os objetivos estabelecidos.

Compreender o nível de maturidade da governança de redes é importante para que seja possível identificar eventuais fragilidades e promover modificações. O Quadro 7 apresenta um conjunto de itens para avaliação da governança de redes.

Quadro 7: Avaliação da maturidade da governança de redes de empresas.

Avalie sua rede em cada um dos critérios abaixo, atribuindo uma nota de acordo com os indicadores: (1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente.	
<b>Critério</b>	<b>Nota</b>
1. A nossa rede possui um processo claro para tomar decisões estratégicas (aquelas que afetam o futuro da rede nos próximos anos).	
2. Os membros da nossa rede têm a possibilidade de participar da tomada de decisões estratégicas (aquelas que afetam o futuro da rede nos próximos anos).	
3. Na nossa rede, as decisões estratégicas são tomadas com agilidade e colocadas em prática na velocidade necessária.	
4. Os direitos e deveres dos membros da rede estão suficientemente detalhados em documentos e regimentos da nossa rede.	
5. Os documentos que regulam as atividades da nossa rede são de conhecimento dos membros.	
6. Quando são criadas novas regras ou procedimentos, estes são formalizados em documentos e regimentos e repassados aos membros.	
7. A nossa rede possui um sistema de recompensas que premia e incentiva os membros que seguem as regras estabelecidas.	
8. A nossa rede aplica sanções que punem os membros que não cumprem as regras estabelecidas.	
9. As recompensas e punições estabelecidas pela nossa rede são absolutamente claras para todos.	
10. Nossa rede possui formas de controlar para identificar se os membros estão cumprindo todas as regras estabelecidas.	
11. O comportamento ético dos membros da rede na relação com outros participantes e fornecedores é monitorado na nossa rede.	

12. Os controles da nossa rede são utilizados para oferecer recompensas aos membros ou punir os que descumprem as regras.	
Pontuação total da rede em relação à governança.	
Redes com pontuação entre 12 e 21 pontos possuem governança com baixo nível de maturidade; pontuação entre 22 e 30 pontos indica governança com nível médio de maturidade; pontuação acima de 30 pontos indica governança com alto nível de maturidade.	

Fonte: Elaboração própria.

Redes em fases iniciais de desenvolvimento podem ter níveis menores de maturidade da governança sem que isso necessariamente represente um problema. No entanto, para avançar no ciclo de vida, é indispensável que a rede alcance níveis maiores de maturidade na sua governança.

**Tensões da governança** – Uma das principais tensões que surgem na governança de redes de empresas consiste em buscar a relação adequada entre o nível de participação dos empresários nas decisões e o nível de eficiência da rede. Redes com alta participação nas decisões podem se tornar lentas e ineficientes, já que qualquer decisão pode levar a longas discussões e dificultar a reação às mudanças no mercado. No entanto, privilegiar a eficiência na tomada de decisões – decidir rapidamente ou com a participação de poucos membros – pode levar a efeitos colaterais como a percepção dos membros de que as decisões não são legítimas. Schmidt et al. (2019) analisaram como três redes de empresas do segmento de materiais de construção lidam com essa tensão. Somente uma das redes conseguiu estabelecer o equilíbrio entre inclusão e eficiência. Nessa rede, o processo decisório é centrado nas assembleias e reuniões gerais para as decisões estratégicas, e na diretoria e nas equipes estratégicas formadas por lojistas para as decisões operacionais. Os diretores executivos têm autonomia para as duas primeiras fases do processo decisório, isto é, para identificar o problema existente e enumerar as alternativas possíveis de solução. Selecionar a mais benéfica das alternativas (terceira fase) fica a cargo dos lojistas que atuam como presidente, diretores ou membros de equipes de trabalho. O estudo também identificou treze mecanismos que as redes utilizam para minimizar a tensão, como, por exemplo, a utilização de coordenadores internos, fórum de gestores, vice-presidências regionais e a integração das informações que circulam na rede.

Fonte: Schmidt, Wegner e Fortes, 2019.

## **Gestão de redes: estratégia, estrutura e processos**

Além da governança, que trata das regras de organização da rede, o alcance dos objetivos coletivos estabelecidos depende diretamente da utilização de práticas de gestão. A gestão de uma rede tem como objetivo atingir os objetivos propostos pelas empresas participantes e influenciar positivamente a competitividade dos membros. Conceitualmente, a gestão de uma rede refere-se a uma série de processos e práticas realizadas por uma equipe de profissionais, focadas tanto na definição da direção a ser tomada por uma rede quanto na alocação e implementação de recursos para alcançar esses fins (Hibbert, Huxham e Smith Ring, 2008).

A gestão de uma rede implica significativas mudanças nas funções e práticas gerenciais, em comparação com aquelas utilizadas em empresas individuais e corporações (Sydow, 2004). A gestão de redes é distinta em razão das características próprias desse modelo organizacional, que demanda negociações constantes entre participantes que permanecem legalmente autônomos (Järvensivu e Möller, 2009). É preciso considerar a existência de uma coletividade de empresas que tem interesses comuns, mas não necessariamente consensuais. A gestão precisa elaborar e implementar estratégias com as quais os participantes concordem e que estejam dispostos a implementar.

Quanto mais complexas as redes se tornam, mais problemática e difícil é a sua gestão (Hage e Alter, 1997). A complexidade da gestão ocorre porque o número e a diversidade de participantes aumentam ao longo do tempo, e tarefas cada vez mais complexas precisam ser realizadas pelos gestores. Por isso, redes adotam práticas colaborativas específicas que combinam estratégias, estruturas e processos (Miles e Snow, 1986) para alcançar seus objetivos.

Em redes, alianças e parcerias, a definição de estratégias é predominantemente coletiva, baseada na discussão conjunta dos participantes (Jarillo, 1993). A gestão da rede assume a tarefa de formular e implementar estratégias que sejam consideradas legítimas por todos os participantes (Sydow, 2006) e, conseqüentemente, sejam adotadas por todos. Mais do que definir as estratégias da rede, o maior desafio é fazer com que as empresas participantes se mantenham efetivamente alinhadas a essas estratégias e as coloquem em prática. Isso requer a coordenação de empresas com diferentes níveis de conhecimento e padrões de gestão, criando um ambiente em que as estratégias sejam de fato implementadas (Riemer e Klein, 2006).

A estrutura de gestão, por sua vez, consiste em definir os recursos humanos e técnicos necessários para dar suporte às estratégias coletivas elaboradas pela rede (Kale, Singh e Bell, 2009). O desafio em relação à estrutura refere-se à obtenção dos recursos financeiros para sustentar um grupo de gestores profissionais, espaços físicos e materiais necessários para a gestão da rede. Não raro, redes em estágios iniciais e com baixo número de participantes carecem de recursos financeiros para manter a estrutura de gestão, como discutido no Capítulo 6. Em outros casos, a rede depende da boa vontade e dedicação dos próprios participantes para dar conta das tarefas de gestão, formando uma estrutura insuficiente para dar suporte às estratégias coletivas.

Finalmente, processos precisam ser estabelecidos para que a gestão da rede seja colocada em prática. Processos ajudam a rede a assegurar que tanto a central quanto os participantes seguirão os protocolos e regras que podem levar aos resultados esperados. Os participantes precisam concordar com os processos definidos para reduzir a complexidade e garantir que o alinhamento estratégico seja alcançado e mantido (Riemer e Klein, 2006). Processos podem ser definidos em diversas áreas-chave da rede, como negociação com fornecedores e parceiros externos, definição de ações de *marketing*, rotinas de capacitação, formação de gestores e compartilhamento de conhecimentos, ou mesmo, para expansão e seleção de novos participantes. O próprio aprendizado da rede ao longo do tempo faz com que novas práticas sejam desenvolvidas e modificadas de acordo com novas necessidades ou mudanças enfrentadas pela rede (Verschoore, Wegner e Balestrin, 2015).

A avaliação do nível de maturidade da gestão da rede em intervalos regulares é fundamental para compreender pontos fortes e fragilidades. O Quadro 8 apresenta um conjunto de itens para avaliação da gestão de redes.

Quadro 8: Avaliação da maturidade da gestão de redes de empresas.

Avalie sua rede em cada um dos critérios abaixo, atribuindo uma nota de acordo com os indicadores: (1) Discordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Concordo parcialmente (4) Concordo totalmente.	
Critério	Nota
1. A nossa rede possui uma estratégia claramente definida.	
2. Os gestores da rede pensam questões estratégicas (que afetam o futuro da rede nos próximos anos).	
3. Os participantes da rede estão alinhados com a estratégia que a rede definiu.	
4. A rede possui gestores (empresários da rede ou executivos contratados) com tempo suficiente de dedicação para realizar a gestão da rede.	
5. A estrutura física e de recursos humanos da rede é suficiente para as necessidades de gestão da rede.	

6. As equipes de gestão da nossa rede conseguem dar conta de todas as necessidades para fazer a rede avançar.	
7. A rede possui processos de gestão bem definidos para os seus principais objetivos estratégicos, como processos de negociação, <i>marketing</i> , capacitação, gestão comercial, expansão, etc.	
8. Os processos de comunicação interna da rede funcionam adequadamente.	
9. A rede possui sistemas de informação que permitem coletar e analisar dados de todos os participantes e aprimorar os resultados.	
Pontuação total da rede em relação à gestão da rede.	
Redes com pontuação entre 9 e 18 pontos possuem gestão com baixo nível de maturidade; pontuação entre 19 e 27 pontos indica gestão com nível médio de maturidade; pontuação acima de 28 pontos indica gestão com alto nível de maturidade.	

Fonte: Elaboração própria.

Assim como ocorre com a governança, é natural que redes em fases iniciais de desenvolvimento tenham níveis menores de maturidade da gestão, o que não representa necessariamente um problema. Entretanto, para avançar no ciclo de vida, é indispensável que a rede alcance níveis maiores de maturidade na sua gestão.

## A relação entre governança e gestão de redes

Tanto a governança quanto a gestão são indispensáveis para que uma rede, aliança ou parceria seja capaz de alcançar os objetivos propostos pelos participantes. Como mencionado, a governança se encarrega da definição das regras de funcionamento da rede, do detalhamento de sua organização, da instituição de mecanismos regulatórios e do processo de tomada de decisão, enquanto a gestão se encarrega de planejar, executar e controlar as estratégias e ações, dentro dos limites estabelecidos pela governança. Dada a complexidade das redes, é fundamental que qualquer rede defina um sistema de governança e gestão que contemple essas duas dimensões.

O papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão, tarefa que cabe aos gestores da rede. Dentro dos limites impostos pela governança da rede, os gestores têm liberdade para usar seus conhecimentos e habilidades para planejar e executar estratégias a fim de alcançar os objetivos estabelecidos. O sistema de governança pode prever, por exemplo, que todas as estratégias sejam definidas coletivamente, buscando consenso com a participação de todas as organizações da rede, ou pode conceder maior autonomia para os gestores da rede. Dependendo das características da rede, as situações apresentadas em termos de autonomia na tomada de decisões podem levar a diferentes níveis de eficiência. Assim, o sistema de governança e gestão e suas inter-relações afetam

diretamente o nível de eficiência da rede (Roth et al., 2010). A Figura 12 apresenta visualmente a inter-relação do sistema de governança e gestão de redes, determinando o nível de eficiência da rede.

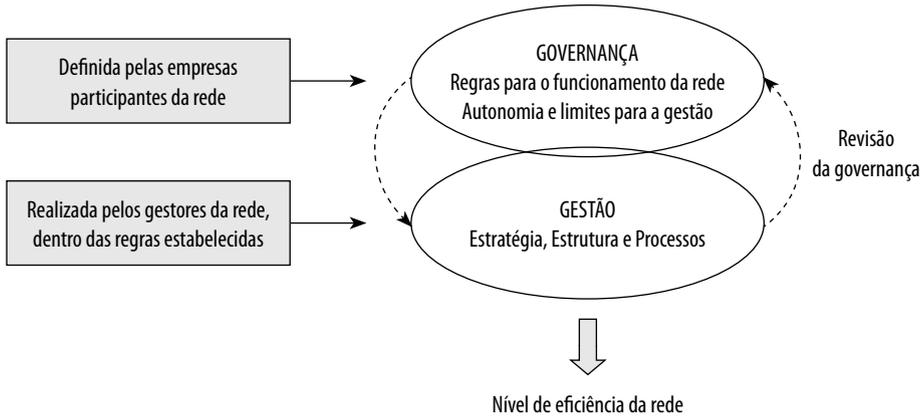


Figura 12: Sistema de governança e gestão de redes de empresas.

Fonte: Roth et al. (2010).

A governança, sendo resultado de um processo de barganha e discussão entre os integrantes da rede (Albers, 2005), tem caráter menos flexível e tende a não ser modificada com tanta frequência pelos participantes quanto à gestão. Essa, sim, é dinâmica e deve adaptar-se às necessidades em cada situação. Apesar disso, se a rede atinge um nível de eficiência considerado insatisfatório, surgirá a necessidade de revisar e adaptar o sistema de governança, desenvolvendo-se novas regras de funcionamento, de autonomia ou de limites para a gestão. Existe, portanto, uma relação de influências mútuas, em que a gestão também impacta a governança da rede. Portanto, a criação, o desenvolvimento de uma rede e, principalmente, o alcance dos objetivos propostos passam pela instituição de um sistema de governança e gestão. Diferentes configurações desse sistema afetam distintamente a eficiência da rede, aliança ou parceria.



**Destaques do capítulo:**

- ❖ Governança e gestão representam aspectos distintos de sustentação de redes e devem ser monitorados constantemente para garantir a eficiência e eficácia das redes.
- ❖ Além de definir o modo de governança mais adequado, participantes de redes devem organizar os elementos da governança, na dimensão estrutural e instrumental.
- ❖ É normal que surjam tensões na governança de redes, especialmente em relação à decisão entre ser eficiente ou promover a ampla participação de todos nas decisões.
- ❖ À medida que a rede cresce e busca a consolidação, é fundamental promover mudanças e adaptações na governança para garantir que a rede continue funcionando adequadamente.

Neste capítulo, apresentamos conceitos centrais de governança e gestão de redes, dois pilares fundamentais para sustentar as redes. Gestores de redes devem avaliar continuamente esses dois pilares para promover adaptações ou correções que garantam a eficiência da rede.

Na sequência, apresentamos três práticas de redes que encontraram soluções para desafios de governança e gestão. A primeira é apresentada pela Rede Bem Viver, do setor de materiais de construção, e trata do desafio de criar um sistema de governança que facilite a sucessão de maneira planejada e garanta a continuidade da cooperação. A segunda prática, da Rede Constru&Cia, também do setor de materiais de construção, descreve como acelerar o processo de tomada de decisões na rede, um aspecto crítico para muitas redes formadas por pequenas empresas. A prática da Toklar descreve como a rede organiza e dá suporte associados em vários estados diferentes, uma atividade complexa mas necessária para que as redes consigam crescer.

No próximo capítulo, abordamos um conjunto de estratégias de crescimento que as redes de empresas utilizam, com impactos diretos para sua governança, gestão e seus resultados.

## REDE BEM VIVER – Rede do Varejo de Materiais de Construção

Como garantir que a sucessão da rede ocorra de maneira planejada e sem representar riscos à continuidade da cooperação?

### QUEM FEZ?

Em 1999, dois empresários saíram em busca de lojas com perfil semelhante para juntarem forças e comprarem juntas. No ano de 2001, 18 lojistas fundaram a Rede Bem Viver na região sudoeste do estado do Paraná. Alguns dos momentos que marcaram a história da rede foram a Implantação da Reunião Virtual (no ano de 2004), a Elaboração do 1º Planejamento Estratégico (2006), a Criação do Centro de Distribuição (2008), o início da Padronização das Fachadas (2010), a Ampliação da Estrutura do Centro de Distribuição para 2.000 m<sup>2</sup> (2017) e a mudança no formato de Governança, adotando princípios da Governança Corporativa (2018).

### QUAL ERA O DESAFIO?

Em 2016, a rede se deparou com um problema de sucessão, já que nenhum associado se dispôs a assumir o desafio de assumir a gestão da rede como presidente. De acordo com o estatuto da rede na época, apenas associados poderiam exercer o cargo de presidente, porém não havia interessados. Esse cenário apresentou o desafio de encontrar uma forma de garantir a sucessão da rede de maneira planejada.

### COMO A REDE FEZ?

Foi criado um Comitê de Estudos para buscar soluções para este grave problema, surgindo a ideia da Governança Corporativa. Foi contratado um consultor com experiência em Governança Corporativa, membro de Conselho de grandes empresas, para dar suporte técnico à transição do modelo de governança. Foram dois anos de estudos para desenvolvimento da Constituição e ajustes dos detalhes técnicos. Estima-se que entre trabalhos presenciais e virtuais foram aproximadamente 400 horas dedicadas a estudos para a construção deste projeto. Com a implantação da Governança Corporativa, os órgãos de Gestão da Rede são: Assembleia Geral, Conselho de Governança, Comitês Técnicos e a Auditoria Independente.

### QUAL FOI O RESULTADO?

No novo modelo de governança, a autoridade fica distribuída dentro do sistema, com base na constituição. O Conselho de Administração é formado por 6 membros (o gestor governante, quatro lojistas e um conselheiro independente). Diferente do modelo anterior, os membros do Conselho e Comitês Técnicos são remunerados. A rede ainda está em processo de transição, mas já percebe ganhos em relação a decisões mais rápidas e mais efetivas. A expectativa é que, ao longo do percurso, os associados enxerguem com clareza os benefícios do modelo. As decisões, que antes eram tomadas em assembleia e agora são tomadas pelo conselho ou pela equipe executiva, são mais assertivas e eficazes, pois são estudadas e analisadas sob o aspecto global da Rede, deixando de lado o conflito de interesses e dando perenidade à Rede.

Fonte: Sidnei Lasta – Gestor Governante da Rede Bem Viver (gestor@redembemviver.com.br) <[www.redembemviver.com.br](http://www.redembemviver.com.br)>.

## CONSTRU&CIA – Rede do Varejo de Materiais de Construção

Como acelerar o processo de tomada de decisões da rede, com base em informações mais precisas, melhorando o suporte aos associados?

### QUEM FEZ?

A Rede Constru&Cia iniciou suas atividades em 1999 na cidade de Maringá, norte do estado do Paraná, com o objetivo de ampliar os resultados dos lojistas associados. Inicialmente 12 lojistas deram início ao projeto, com o objetivo principal de conseguir espaço de mídia e criar uma marca forte. O desenvolvimento do trabalho criou a necessidade de ampliação do conhecimento e melhoria dos pontos de venda, adotando padrões de qualidade e atendimento. Para completar esse trabalho, a rede teve apoio de consultorias e parceria do Sebrae para organizar e estruturar as atividades.

### QUAL ERA O DESAFIO?

A rede tinha uma gestão desorganizada e houve um período de turbulência interna, com dificuldade de discernimento entre o principal objetivo da rede e a criação de um atacado para reunir volume de compras. As informações, regras, decisões e processos não estavam claros e acessíveis. Isso dificultava muito o trabalho de assessoria aos associados, que acabavam não participando das ações. Dificultava também o controle dos resultados alcançados nas negociações com fornecedores parceiros. A gestão era demasiadamente lenta, as reuniões não seguiam padrões e os resultados proporcionados pela rede não eram percebidos ou assimilados pelos associados.

### COMO A REDE FEZ?

Ficou claro que o dispêndio de energia e recursos financeiros para manutenção do atacado deveria ser revisto. As principais práticas de gestão da rede passaram por uma rigorosa avaliação e a tomada de decisões passou a ser baseada em planejamento estratégico estruturado, com definição de ações mediante calendário programado. A fim de amenizar os problemas, foi necessário encerrar as atividades do atacado e promover uma série de mudanças na maneira de negociação com fornecedores. Foi contratado um sistema de gestão específico para gestão de redes, que tem agilizado e proporcionado uma nova retomada do crescimento da rede, pois contribui com informações precisas e assessoria na tomada de decisões com menor tempo de avaliação.

### QUAL FOI O RESULTADO?

A rede conseguiu reduzir significativamente o tempo para tomada de decisões estratégicas. Fortaleceu o relacionamento com os fornecedores e ampliou o número de parcerias. Além disso, abriu espaço para uma gestão mais profissional, personalizando o atendimento a cada lojista com relação às suas necessidades específicas. Também foi realizada a padronização do *layout* e uso da marca em 100% das lojas. Técnicas de *merchandising* são difundidas constantemente entre os associados para estimular as vendas.

Fonte: Deivyd Sebben – Gestor da Rede Constru&Cia. ([gestor@redeconstruecia.com](mailto:gestor@redeconstruecia.com))  
<[www.redeconstruecia.com](http://www.redeconstruecia.com)>.

## TOKLAR – Rede do Varejo de Móveis e Eletrodomésticos

Como gerenciar uma rede associativa que atua em um mercado dinâmico e que possui associados em quatro estados diferentes?

### QUEM FEZ?

A Toklar foi fundada em 2001 no noroeste do estado do Rio Grande do Sul com o apoio do Programa Redes de Cooperação. Em 2003, a rede expandiu para o estado Santa Catarina; em 2007, expandiu para o sudoeste do Paraná e, em 2009, expandiu para a região de Cascavel e Campo Mourão, no Paraná. Nos anos seguintes, foram atraídos novos associados nestas áreas. A Toklar tem sede na cidade de Ijuí (RS) e possui um total de 67 associados e 110 lojas, sendo 41 lojas no Rio Grande do Sul, 18 em Santa Catarina, 48 no Paraná e 3 no Mato Grosso do Sul.

### QUAL ERA O DESAFIO?

O setor de móveis e eletrodomésticos é caracterizado por uma intensa competição e as redes de empresas que reúnem lojistas independentes precisam ampliar o número de membros para gerar benefícios como ganhos de escala e oferta de um portfólio de serviços. Atuar em mais de um estado é um desafio para as redes de caráter cooperativo porque a gestão se torna mais complexa e, ao mesmo tempo, a rede precisa manter a agilidade para atender aos associados e responder às mudanças de um mercado dinâmico.

### COMO A REDE FEZ?

A rede atua por meio de cinco regionais, denominadas de RS1, RS2, SC, PR1 e PR2. A gestão ocorre com o suporte de quatro equipes, compostas por membros de todas as regionais: equipe de negociação (11 membros), *marketing* (10 membros), estratégia (5 membros) e expansão (5 membros). As duas primeiras equipes realizam reuniões virtuais semanais com representantes de cada regional. Além disso, são realizadas reuniões presenciais seis vezes por ano com os associados de cada regional e uma assembleia geral com todos os associados. Essas equipes são guiadas pelo planejamento estratégico anual, elaborado com o apoio do Sebrae e atualizado conforme as demandas que surgem para a rede durante o ano.

### QUAL FOI O RESULTADO?

Com essa estrutura e processos de funcionamento, a rede conseguiu identificar as demandas de todos os associados, representados por membros da sua regional nas equipes de trabalho. Esses representantes servem como interlocutores dos associados para suas demandas, realizando a avaliação das ações realizadas e sugerindo novas ações para as equipes da rede. O formato de operação adotado pela rede torna possível realizar a gestão de maneira ágil, mesmo com associados localizados em diversos estados.

Fonte: Jouberto Fernando Matte – Coordenador na Rede Toklar (supervisao@toklar.com.br) <www.toklar.com.br>.

## 8

# ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE REDES

O crescimento do número de membros e do volume de negócios é uma necessidade para a maioria das redes que concorrem em mercados competitivos, dominados por empresas de grande porte e corporações multinacionais. Diversas estratégias podem ser adotadas para promover o crescimento da rede, desde a captação de novos participantes até a formação de parcerias e alianças entre redes. Além de uma tipologia de estratégias de crescimento, neste capítulo detalhamos o processo circunstanciado de intercooperação, exemplificando como as redes alemãs colaboram entre si para gerar crescimento.

O grande número de redes de empresas criadas no Brasil esconde as dificuldades enfrentadas por essas redes para se manter no mercado e alcançar a consolidação. É mais fácil constituir novas redes do que levar as já existentes a um estágio de maturidade e consolidação no mercado. Nos primeiros estágios do ciclo de vida das redes há um alto nível de motivação e comprometimento dos empresários em função dos benefícios esperados. Porém, à medida que a rede avança, aumenta o nível de exigência dos participantes e estes esperam que a rede seja capaz de gerar novos benefícios, maiores do que aqueles do início do processo de cooperação (Wegner, Alievi e Begnis, 2015). Em paralelo, a gestão e a governança da rede tornam-se mais complexas, devido ao número de participantes e suas expectativas com a rede.

Para que uma rede consiga atender às expectativas crescentes dos seus participantes, ofertando novos serviços e mantendo uma estrutura de gestão própria, é fundamental que ela adote estratégias de crescimento. Redes com pequeno número de participantes, especialmente quando se trata de empresas de pequeno porte, dependem significativamente dos esforços dos próprios

participantes para funcionar e podem não ter escala suficiente para gerar ganhos significativos ou para sustentar uma estrutura de gestão. A análise de redes que alcançaram a consolidação mostra que a economia de escala foi o fator mais citado pelos participantes para a consolidação da rede (Zancan et al., 2013). A obtenção de economias de escala também está associada com a geração de vantagens competitivas, capazes de manter a rede atrativa para os participantes (Wegner et al., 2016). Boa parte dos benefícios que podem ser alcançados em rede depende do contínuo crescimento do número de membros e do volume de negócios que a rede consegue alavancar (Verschoore e Balestrin, 2016).

O volume de negócios é um dos fatores centrais para a competitividade da maioria das redes de empresas. Salvo em casos específicos, em que a diferenciação é uma estratégia suficiente para gerar competitividade, em geral é fundamental aliar ganhos de escala com diferenciação para competir no mercado. Caso a rede não alcance um porte mínimo que garanta volume e legitimidade para obter benefícios com os parceiros, ela corre o risco de que os participantes não obtenham os resultados esperados e não percebam a cooperação como fundamental para seu negócio. Portanto, a adoção de estratégias de crescimento é necessária para que as redes ampliem o seu poder de mercado e a sua atratividade para as empresas participantes.

### **Tipologia de estratégias de crescimento de redes**

Assim como as empresas individuais, as redes podem adotar diversas estratégias de crescimento (Groß, 2003). Duas são consideradas estratégias básicas, que objetivam o crescimento da rede a partir de seus negócios atuais: penetração de mercado e aumento de eficiência. Essas estratégias não implicam mudanças significativas nas atividades que a rede já vem desempenhando.

Penetração de mercado refere-se à captação de novos membros e à otimização dos resultados com os membros atuais, procurando aumentar a fidelidade deles com a rede, desenvolver marcas próprias, conquistar novos fornecedores e melhorar o portfólio de serviços oferecidos pela rede aos membros. Outras ações referem-se ao fortalecimento do comprometimento dos membros com as estratégias coletivas, à obtenção de maior homogeneidade na apresentação das empresas ao mercado ou até mesmo à criação de conceitos de negócio diferentes para atender públicos distintos. Muitas redes adotam a estratégia de crescimento por penetração de mercado, desenvolvendo mar-

cas próprias, como é o caso da rede alemã de lojas de materiais esportivos Intersport, que criou sua própria linha de produtos para ampliar a participação de mercado (Fröhlich, 2003). Outras redes como a ANWR, descrita no Capítulo 1, criam conceitos de negócios capazes de atender a públicos distintos e, ainda assim, gerar ganhos de escala.

Uma segunda estratégia básica de crescimento consiste em aumentar a eficiência da rede, ou seja, em oferecer aos membros um portfólio de serviços da maneira mais eficiente possível. Isso implica, por exemplo, homogeneizar o sortimento de produtos dos membros e focar em um grupo de fornecedores parceiros para obter melhores condições. Em paralelo, a rede também pode desenvolver ações que tornem mais eficientes seus processos de compra, de logística, de gestão e de regulação central. Isso gera eficiência e melhores serviços, aumentando o volume de negócios dos membros, atraindo novos membros e, conseqüentemente, gerando crescimento. Embora estratégias para aumento da eficiência possam gerar resultados de curto prazo, elas podem não ser uma solução de longo prazo para as necessidades estratégicas das redes (Groß, 2003) porque levam a um crescimento lento, embora seguro.

Como complemento às duas estratégias básicas, as redes podem adotar quatro estratégias de crescimento complementares, com foco externo: diversificação, horizontalização, verticalização e internacionalização.

A estratégia de diversificação implica acrescentar à rede membros em novos segmentos de negócio, correlatos ao negócio original e que permitam gerar sinergias, ou então, ampliar o sortimento de produtos e a atuação da rede com os membros já existentes. Essa estratégia implica assumir os riscos da entrada em novos segmentos de atuação, nos quais a rede possivelmente não tenha experiência acumulada. Redes do segmento de calçados podem, por exemplo, diversificar sua atuação para o segmento de materiais esportivos, confecções, como realizado pela própria Intersport, citada acima.

Em contrapartida, a estratégia de horizontalização é executada por meio de cooperações com outras redes, fusões e aquisições de redes já existentes. Pode gerar o crescimento com menores riscos, porque internaliza a experiência dos novos parceiros nos respectivos mercados. Mais recentemente, tem aumentado o número de redes brasileiras que consideram a intercooperação e fusão como uma estratégia de crescimento, especialmente em razão do grande número de redes de um mesmo setor que existem no Brasil. Em setores como supermercados, materiais de construção, farmácias e móveis, existem dezenas

de redes com número reduzido de participantes e atuação regional. Esse contexto é propício para a realização de parcerias e alianças entre redes.

Outra estratégia de crescimento é a internacionalização, quando a rede já atingiu uma expansão significativa no mercado interno. Essa estratégia pode ser implementada através da conquista de membros ou cooperação com redes de empresas de outros países, abertura de filiais da rede no exterior ou através de uma organização supranacional (Groß, 2003). A rede do varejo calçadista ANWR preferiu criar uma rede própria na Holanda e outra na Suécia, mas propôs uma fusão a uma rede cooperativa austríaca como forma de crescer internacionalmente (Wellenbeck, 2001). Por sua vez, a rede Intersport participou da criação de uma organização internacional, à qual se associam grupos cooperativos de outros países, promovendo a internacionalização com menor risco para a rede (Fröhlich, 2003).

A estratégia de verticalização tem como objetivo integrar outros elos da cadeia de valor à rede e, com isso, melhorar sua posição competitiva (Groß, 2003). Redes podem, por exemplo, optar por estabelecer empresas que desempenhem funções industriais e sejam fornecedoras de produtos específicos aos seus membros, substituindo fornecedores parceiros e absorvendo a margem deles em favor da própria rede. Como vantagens dessa estratégia está a garantia de fornecimento de produtos, a possibilidade de produzir conforme o volume e as características desejadas pela rede e elaborar produtos exclusivos e que não estão disponíveis no mercado para a concorrência.

Ainda como estratégia de verticalização, redes podem optar pelo estabelecimento de filiais próprias ou sistemas de franquias, realizando a função exercida por seus próprios membros. Essa estratégia pode trazer uma série de benefícios: permitir à rede ocupar espaços do mercado não cobertos pelos seus membros, desenvolver sua marca, aproximar-se do cliente final, estabelecer pontos de venda padrão que podem servir de exemplo para os demais membros, bem como de testar novos conceitos de *marketing* e comercialização. Por outro lado, essa estratégia oferece riscos financeiros, conflitos com membros que se sintam prejudicados com a abertura de lojas em sua área de atuação ou mesmo dificuldades no gerenciamento de lojas próprias pela central da rede. O conjunto de estratégias de crescimento descrito é apresentado no Quadro 9.

Quadro 9: Estratégias de crescimento de redes de empresas.

<b>Estratégias básicas</b>	Penetração de mercado	Buscar novos membros ou otimizar os resultados dos atuais, ampliando a participação destes no mercado.
	Eficiência	Ampliar a eficiência dos serviços e das atividades realizadas pela rede, com reflexos para seus membros.
<b>Estratégias complementares</b>	Internacionalização	Conquistar membros ou cooperar com redes em outros países, abrir filiais ou estabelecer uma organização supranacional.
	Diversificação	Iniciar novos segmentos de atuação, acrescentando membros em segmentos além do original da rede.
	Verticalização	Integrar à rede novos elos da cadeia de valor, criar filiais próprias, franquias ou estabelecer empresas fornecedoras.
	Horizontalização	Desenvolver colaboração com outras redes, adquirir redes existentes ou promover fusões entre redes.

Fonte: Adaptado de Groß (2003).

Embora o crescimento seja uma necessidade para a maioria das redes, em especial para aquelas cuja principal fonte de vantagens competitivas esteja relacionada ao volume de negócios, a expansão oferece riscos e dificuldades. Entre as consequências negativas de um rápido processo de expansão está a possibilidade de que haja pouca homogeneidade entre os membros em termos de porte, de orientação mercadológica ou estratégica.

É provável também que haja diferentes perfis de empresários, com formações, experiências e motivações específicas para a cooperação, levando a níveis distintos de comprometimento com as atividades da rede. A falta de homogeneidade faz com que essas empresas também tenham expectativas diferentes em relação à rede, e nem sempre todas elas podem ser atendidas. Além disso, a rede será confrontada com o desafio de adotar um sistema de governança que mantenha o caráter cooperativo, sem que isso signifique perda de agilidade nas decisões estratégicas.

Um processo de expansão problemático pode não apenas inviabilizar a geração dos resultados esperados como pode levar ao desligamento de membros que não se sintam satisfeitos.

### Crescimento por meio da colaboração e da fusão de redes

O crescimento da rede pode se dar de forma orgânica – com estratégias de penetração de mercado e expansão do número de membros – ou por meio de estratégias colaborativas com outras redes que já atuam no mercado. A primeira possibilidade, embora adotada por muitas redes, pode ocorrer de for-

ma lenta e desordenada, exigindo grande dedicação dos gestores e investimentos de tempo e recursos para atrair potenciais parceiros e integrá-los à rede. Já a estratégia de horizontalização – que consiste na intercooperação ou fusão com outras redes – pode acelerar o crescimento da rede e garantir significativos ganhos de escala.

A intercooperação é originalmente um princípio básico do cooperativismo e consiste em estimular a aproximação entre cooperativas, para estimular benefícios coletivos (Rossi, 2005). Embora redes tenham características distintas de cooperativas – desde o formato jurídico até os objetivos da ação coletiva –, o conceito de intercooperação também se aplica a elas, em razão das possibilidades de ampliação dos ganhos coletivos. A intercooperação consiste em uma aliança no nível das redes já existentes, podendo ser denominada como uma relação inter-redes.

Diferente da intercooperação, a fusão consiste na criação de uma nova organização a partir da união de duas ou mais organizações. Se na intercooperação as organizações envolvidas mantêm sua independência legal, na fusão elas formam uma nova organização (Hitt et al., 2001). O principal objetivo de uma fusão é ampliar o desempenho geral por meio de sinergias que permitam gerar novas vantagens competitivas aos envolvidos (Appelbaum et al., 2000). A sinergia é alcançada quando a combinação dos recursos de duas empresas resulta em maior eficácia e eficiência do que se poderia alcançar com cada uma delas individualmente (Wright et al., 2007).

A Figura 13 ilustra a diferença entre a intercooperação e a fusão de redes, com níveis diferentes de complexidade. No primeiro caso, as redes permanecem independentes, mas colaboram em alguns aspectos específicos. No segundo caso, as redes originais deixam de existir e formam uma nova rede a partir da fusão.

Quando redes diferentes decidem cooperar, é possível que empresários concorrentes passem a fazer parte da aliança. Em geral, as redes adotam regras que evitam atrair participantes que sejam concorrentes diretos. Entretanto, na intercooperação ou fusão de redes, é comum que empresas de uma mesma região geográfica façam parte do grupo, gerando relações de cooperação – em que cooperação e competição ocorrem simultaneamente. Nesse caso, a gestão da rede terá a tarefa adicional de equilibrar os interesses de empresas potencialmente concorrentes, mas que possuem objetivos comuns.

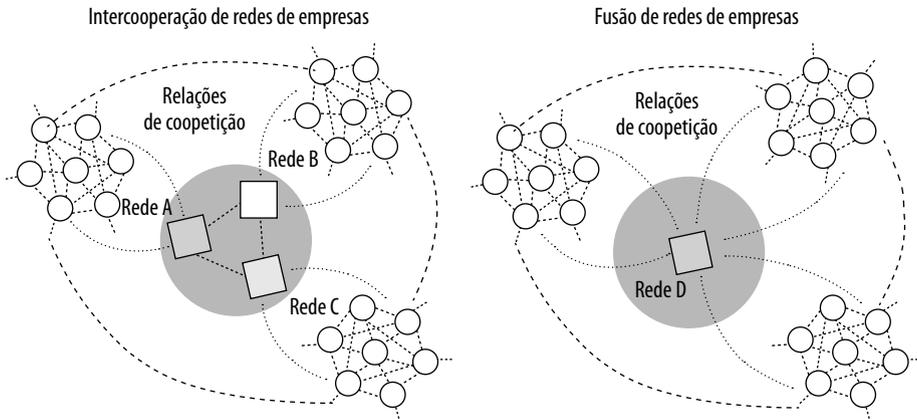


Figura 13: Estratégia de intercooperação e fusão de redes de empresas.

Fonte: Wegner et al. (2019).

**Fatores que favorecem e dificultam a intercooperação de redes no Brasil** – Oliveira (2018) analisou a percepção 180 empresários participantes de redes para compreender os principais fatores que podem impulsionar as redes brasileiras a cooperar com outras redes e os fatores que podem dificultar a adoção dessa estratégia. Entre os fatores que dificultam a intercooperação destacaram-se as diferenças regionais entre redes, a forte concorrência entre redes, a dificuldade em alinhar estratégias e a cultura de rivalidade entre redes. Por outro lado, a expectativa de que é possível implementar uma gestão mais profissional, a possibilidade de usar a tecnologia para integrar os participantes, lideranças positivas e a abertura a novas oportunidades foram considerados fatores que podem ajudar a promover a intercooperação. Redes que desejam obter os benefícios da intercooperação ou fusão devem observar esses fatores para aumentar as chances de sucesso.

Fonte: Oliveira (2018).

Compreender como as redes podem colocar em prática estratégias de colaboração pode aumentar as chances de que esse processo ocorra de maneira bem-sucedida. A experiência alemã, apresentada na próxima seção, descreve o processo seguido por essas redes para iniciar e desenvolver relações de cooperação com outras redes e gerar benefícios por meio da atuação conjunta.

## O processo de intercooperação e fusão de redes: a experiência alemã

Na Alemanha, a cooperação e fusão entre redes é uma estratégia amplamente adotada. Em 1987, por exemplo, as redes Egufer, Igros e Südring, do segmento de materiais de construção e ferramentas, decidiram unir suas operações, formando a rede EIS Beschaffungs und Marketing GmbH. Um ano mais tarde, a rede PVH-Aktivitäten juntou-se à operação e, em 2016, o grupo empresarial Kloska-Group estabeleceu um acordo de cooperação para acessar o portfólio de serviços oferecido pela rede. Ainda no final de 2016, a rede EIS estabeleceu uma nova parceria, desta vez com a rede Nordwest Handel para realizar em conjunto atividades de logística, *marketing*, compras e tecnologia da informação. A rede indica, em seu *website*, que sua estratégia está claramente focada no crescimento por meio da atração de membros e parcerias com outras redes (EIS, 2019).

Esse caso é emblemático porque exemplifica uma estratégia de crescimento por meio da cooperação e fusão entre redes, atraindo novos parceiros, que é utilizada há várias décadas na Alemanha. No Brasil, a cooperação entre redes ainda é um movimento recente: há casos isolados como a formação da Rede Integrada de Supermercados, a parceria entre as redes do varejo de móveis Casabem, Redlar e Toklar e a fusão das redes de materiais de construção Construai e CasaMais, ocorrida em 2017. Tais casos indicam que o crescimento por meio da intercooperação começa a ser utilizado pelas redes brasileiras, embora ainda sejam casos específicos.

Como as redes alemãs colocam em prática a estratégia de intercooperação? Uma análise do processo seguido por redes alemãs reconhecidas por adotar estratégias de colaboração com outras redes permitiu identificar um conjunto de 22 ações que são realizadas por essas redes, agrupadas em 6 macroetapas. O sucesso desse processo depende de um conjunto de competências organizacionais e individuais que as redes precisam desenvolver. O conjunto de macroetapas do processo, as respectivas ações e competências são apresentadas nas Figuras 14 e 15.

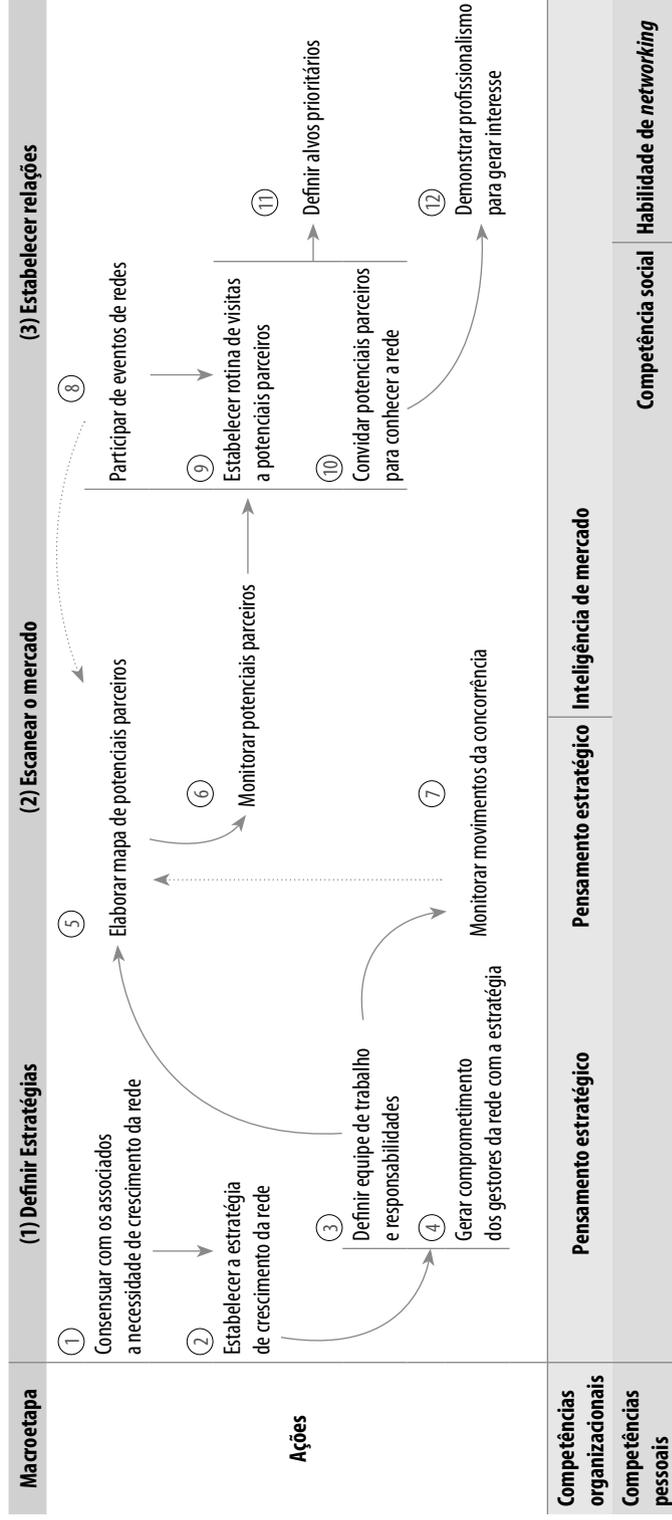


Figura 14: Macroetapas do processo de intercooperação (Parte 1).

Fonte: Elaboração própria.

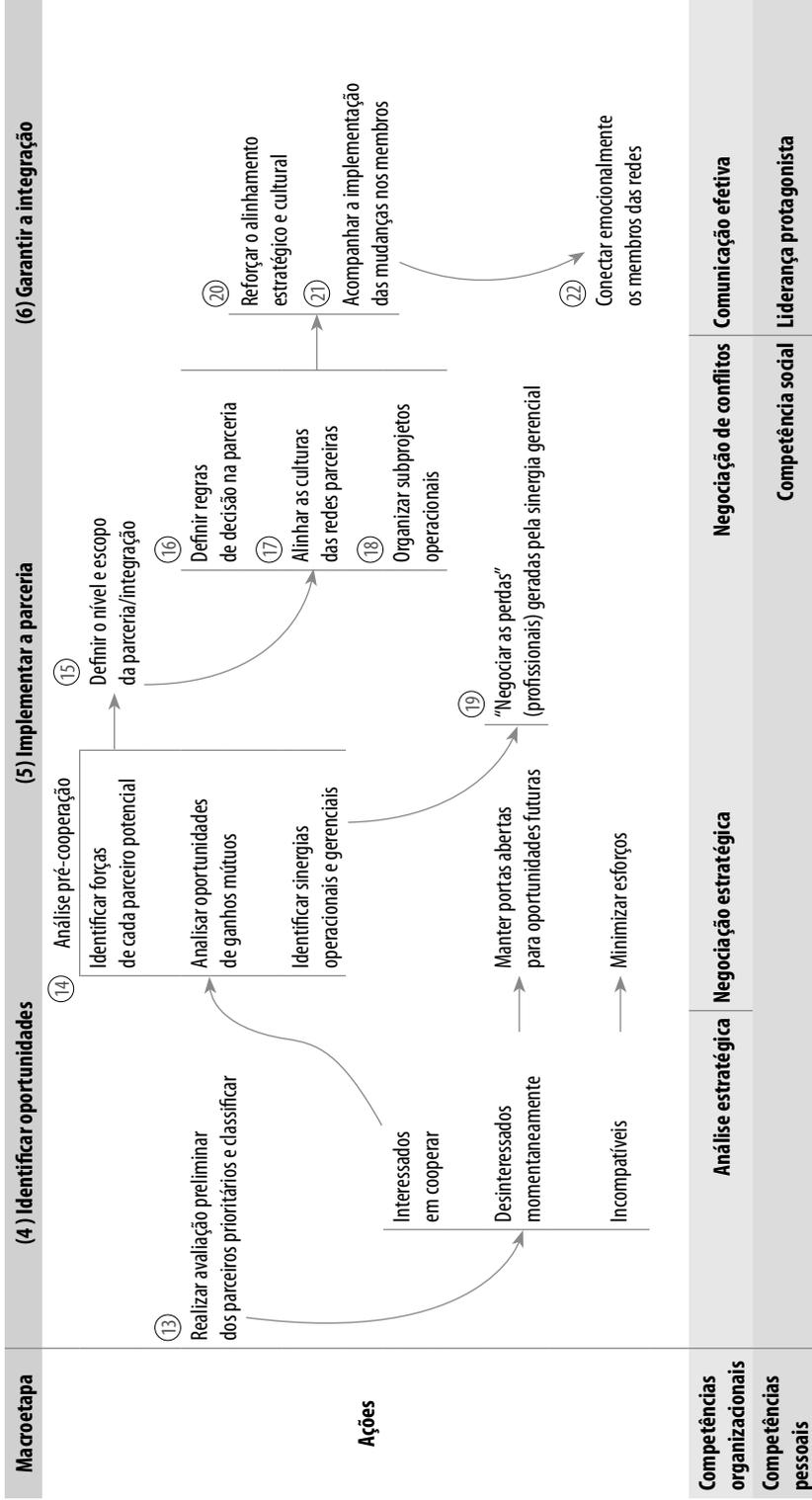


Figura 15: Macroetapas do processo de intercooperação (Parte 2).  
Fonte: Elaboração própria.

A primeira macroetapa consiste em definir estratégias. Nessa etapa a rede define com seus membros a necessidade de crescimento (Ação 1) e quais estratégias de crescimento serão adotadas (Ação 2). Em geral, a estratégia de crescimento por meio da intercooperação é utilizada como um complemento à estratégia de atração de novos membros individualmente no mercado. Essa definição consiste também em designar uma equipe de trabalho e de responsabilidades (Ação 3), com um time dedicado a executar a estratégia. Internamente, é fundamental ainda que os líderes da rede busquem o comprometimento dos gestores com essa estratégia (Ação 4), com o objetivo de garantir que os esforços necessários serão empreendidos. Essa primeira macroetapa do processo está baseada na competência organizacional de pensamento estratégico, indispensável para que a direção da rede compreenda a necessidade da intercooperação e seja capaz de colocar a estratégia em prática.

A segunda macroetapa refere-se a escanear o mercado. A equipe de trabalho designada pela rede para executar a estratégia fica responsável por elaborar um mapa de potenciais parceiros (Ação 5), monitorar potenciais parceiros (Ação 6) e monitorar os movimentos da concorrência (Ação 7). O mapa de potenciais parceiros consiste em identificar outras redes com as quais seja possível alcançar sinergias. Manter esse mapa atualizado e acompanhar cada uma das redes identificadas no mercado é fundamental para gerar oportunidades de cooperação. Em paralelo, o monitoramento da concorrência é importante para identificar outras redes que também estejam iniciando ações de intercooperação. Podem ser poucos os potenciais parceiros para intercooperação e, uma vez que decidam cooperar com um concorrente, se tornarão indisponíveis para novas parcerias. Pensamento estratégico e inteligência de mercado são competências organizacionais relevantes para executar essa etapa do processo de intercooperação.

Na sequência, a terceira macroetapa refere-se a estabelecer relações com outras redes. A participação em eventos setoriais e eventos de redes (Ação 8) é uma oportunidade para gerar contatos iniciais, ou mesmo, para alimentar o mapa de potenciais parceiros, mencionado anteriormente. Em paralelo, a rede deve estabelecer uma rotina de visitas a potenciais parceiros (Ação 9) e convidar potenciais parceiros para visitar a rede (Ação 10) para que haja aumento da confiança mútua. A cooperação com outra rede é uma decisão complexa e sujeita a dificuldades, de maneira que a aproximação gradual com potenciais parceiros permite alinhar interesses e minimizar os riscos envolvi-

dos com a intercooperação. Visitas mútuas podem ajudar a compreender eventuais fontes de tensão ou a indicar desajustes culturais, estratégicos e gerenciais difíceis de superar. Com base nessas ações, será possível estabelecer alvos prioritários (Ação 11), redes com as quais a chance de sucesso da intercooperação seja maior. Demonstrar profissionalismo (Ação 12) é indispensável para aumentar o interesse da outra parte de cooperar. Nessa macroetapa, a competência social da equipe de trabalho e suas habilidades de *networking* são fundamentais para desenvolver um ambiente de confiança e empatia entre as redes.

A quarta macroetapa do processo consiste em identificar oportunidades. As ações de aproximação com outras redes permitem realizar uma avaliação preliminar de cada potencial parceiro e classificá-los de acordo com a predisposição em cooperar (Ação 13). No caso de redes que indicam incompatibilidade estratégica, cultural ou gerencial, é recomendável minimizar esforços, já que a cooperação tem poucas chances de ser bem-sucedida. No caso de redes que estejam momentaneamente desinteressadas em cooperar, mas que reúnem as características desejadas de um potencial parceiro, é importante manter um relacionamento próximo para oportunidades futuras e para minimizar a chance de que sejam cooptadas por concorrentes. Potenciais parceiros que estejam efetivamente interessados em cooperar devem seguir para uma análise pré-cooperação aprofundada (Ação 14). Para esses casos específicos, em pequeno número, devem ser identificadas as forças de cada parceiro potencial, oportunidades de ganhos mútuos e possíveis sinergias operacionais e gerenciais. Essa macroetapa é executada por meio de competências organizacionais de análise estratégica e negociação estratégica.

Uma vez definida a rede com a qual a estratégia de intercooperação será executada, tem início a quinta macroetapa, que é de implementar a parceria. Por meio de negociações e ajustes, os parceiros definem o nível e o escopo da integração (Ação 15). A intercooperação pode assumir diversos formatos, de acordo com os interesses dos parceiros e o potencial de ganhos identificados, desde uma cooperação simples para alcançar um objetivo operacional ou de ganho de escala, até uma integração plena em que as duas redes unem suas operações. Nessa macroetapa devem ser definidas as regras de decisão da parceria (Ação 16), alinhar as culturas das redes parceiras (Ação 17) e organizar subprojetos operacionais (Ação 18). Os subprojetos operacionais têm como objetivo garantir o alinhamento de áreas como *marketing*, negociação e treinamento para que os ganhos esperados possam efetivamente ser realizados. A definição das regras de tomada de decisão na parceria também é

fundamental para garantir que cada parceiro tenha seus direitos garantidos em relação às decisões estratégicas da parceira. Esse é um potencial ponto de fricção da parceria, podendo levar a conflitos e, eventualmente, ao término da cooperação se não for adequadamente negociado.

A implementação da parceria tende a gerar sinergias operacionais que podem significar a redução do quadro de funcionários das redes. Por isso, a equipe responsável pelo processo precisa negociar as perdas que a intercooperação pode gerar para a equipe (Ação 19). Embora essa ação tenha sido incluída na quinta macroetapa, deve-se considerar que essa negociação precisa ser gerenciada ao longo de todo o processo. É natural que gestores com receio de perder seus postos de trabalho a partir de uma possível cooperação sejam resistentes à estratégia e queiram, inclusive, convencer os membros e demais gestores que a melhor decisão é não cooperar. A condução adequada desse processo envolve competências organizacionais de negociação de conflitos e comunicação efetiva, assim como habilidades pessoais de competência social e liderança protagonista.

Finalmente, a sexta macroetapa consiste em garantir a integração das redes. Essa etapa pode levar meses ou anos, dependendo do nível de integração entre as redes. Ao longo do tempo, devem ser realizadas ações para reforçar o alinhamento estratégico e cultural (Ação 20), acompanhar a implementação das mudanças nos membros (Ação 21) e conectar emocionalmente os membros (Ação 22). Redes consistem em organizações de dois níveis (rede e membros), de maneira que a efetiva integração da parceria não depende exclusivamente de ações no nível da rede, mas também de ações executadas no nível dos membros. Isto é, as decisões tomadas pelas redes parceiras, relacionadas à negociação, ao *marketing* e à estratégia, por exemplo, precisam ser colocadas em prática por cada um dos membros da rede na sua própria empresa, sob pena de tornar inefetiva a integração entre redes.

É improvável que uma rede utilize exatamente cada uma das macro-etapas descritas, mas o processo apresentado funciona como um guia para redes que estejam interessadas em iniciar aproximações e colaborações com outras redes. Como será visto e discutido no Capítulo 10, a cooperação entre redes é uma das principais tendências para esse modelo organizacional na próxima década, sendo indispensável que gestores de redes compreendam o processo e as competências necessárias para colocá-la em prática.

Como exemplo de utilização de diferentes estratégias de crescimento de redes, apresentamos a seguir o caso da Rede Edeka, a maior rede de supermercados da Alemanha. O nível de competitividade dos seus membros foi um dos motivos que levaram o Walmart a abandonar sua operação na Alemanha, sem que tivesse conseguido se consolidar no mais importante mercado da União Europeia.

### **As estratégias de crescimento da maior rede de supermercados da Alemanha**

A criação da *Einkaufsgenossenschaft der Kolonialwarenhändler* – mais tarde denominada Rede Edeka – ocorreu em outubro de 1907. Os representantes de 21 associações regionais na Alemanha se reuniram para discutir a formação de uma entidade nacional, no entanto, somente 13 chegaram a um acordo de cooperação (Wegner e Padula, 2011). Um passo importante para a consolidação da rede e da adaptação à competição no varejo de alimentos foi a criação de uma empresa comercial na década de 1960. A empresa modificou o relacionamento da rede com os fornecedores e permitiu potencializar o poder de mercado da rede, ao mesmo tempo em que mantinha o caráter cooperativo do negócio com a participação das associações regionais na gestão das empresas constituídas. A garantia de pagamento dada pela central da rede aos fornecedores também significou a possibilidade de obter reduções significativas nas negociações.

Um segundo passo foi a transformação da central da rede em uma sociedade por ações, em 1972, cujo capital ficou de posse das associações regionais. Essa mudança permitiu à rede adquirir participação de capital de parceiros potenciais e de aumentar seu poder de compra. Já em 1979, por exemplo, a rede adquiriu participação em uma rede concorrente fortemente concentrada nas grandes cidades, em que a Edeka havia perdido espaço para grandes varejistas. A rede também criou empresas encarregadas de providenciar o fornecimento de seções específicas aos membros, como frutas e verduras, em uma estratégia de verticalização. Essas empresas, por sua vez, abriram filiais em países-chave com o objetivo de garantir agilidade e qualidade no fornecimento de mercadorias. Em alguns casos, a rede optou pela criação de empresas produtoras próprias, como empresas de vinhos, embutidos e panificadora, assumindo elos anteriores da cadeia de valor. As estratégias de crescimento exigiram a profissionalização da gestão e maior autonomia para esses gestores.

Ainda nos anos de 1960, a rede percebeu que a criação de grandes lojas avançava como um processo irreversível no varejo, incluindo um grande sortimento de produtos de consumo que ia além de alimentos. Visto que não havia entre os participantes da rede um número expressivo de grandes lojistas, a própria rede estabeleceu hipermercados em forma de empresas controladas e gerenciadas pela central. A criação dessas empresas passou pela aprovação daqueles membros que pudessem ser prejudicados pela instalação de um hipermercado na sua região de atuação. Outra estratégia importante para o desenvolvimento orgânico da rede foi a criação de um sistema de abertura de novas lojas em que a rede e um empreendedor interessado dividiam os riscos do negócio. Mediante pré-requisitos como formação acadêmica específica, experiência profissional e investimento de metade do capital, a rede entrava como sócia do novo empreendimento e oferecia todo o apoio ao empreendedor. O parceiro era estimulado a tornar-se proprietário integral do negócio com o passar do tempo, enquadrando-se como membro da rede.

Em 1983, a rede firmou parceria com uma tradicional empresa de utilidades e de eletrodomésticos, posteriormente resultando em uma aquisição. O engajamento internacional começou em 1989 com uma participação de 10% em uma rede cooperativa dinamarquesa, seguida de participações em redes na Áustria, França, Tchecoslováquia e Polônia. Desde 2005, a rede participa da Aliança Alidis (Alianza Internacional de Distribuidores), integrada pelo grupo francês Intermarché e pelo grupo espanhol Eroski, constituindo a quarta maior rede em poder de compras da Europa (Edeka, 2007). A cooperação foi facilitada pelo fato de ambos os parceiros internacionais serem também organizações baseadas no cooperativismo.

A partir de 1989, a rede iniciou uma política de expansão na Alemanha por meio da aquisição de participações em redes supermercadistas, na maioria das vezes culminando com a aquisição completa. Em 2009, a rede deu mais um passo importante no sentido de consolidar sua posição de liderança no mercado alemão ao comprar as mais de 2.300 filiais da rede de supermercados Plus.

Como forma de melhorar sua organização interna e com o objetivo de atender diferentes perfis de clientes, a rede desenvolveu distintos conceitos de negócio e formatos de lojas. Cada conceito de negócio possui características próprias, como sortimento de produtos, localização, tamanho do ponto de vendas e nível de serviço. Com esses diferentes conceitos, a rede procura esta-

belecer-se de maneira a concorrer com outras redes de caráter cooperativo (como o grupo Rewe, por exemplo) e com grandes grupos varejistas (como os grupos Metro e Aldi).

Nos últimos anos, a rede tem colocado em prática uma estratégia de privatização das lojas próprias. Desde 2004, um total de 650 filiais próprias da rede foi repassado a varejistas empreendedores interessados em adquirir os negócios. Mesmo assim, a rede ainda administra mais de 1.500 filiais próprias, um número que deve continuar caindo nos próximos anos (Edeka, 2009b). Em 2017, a rede era composta por 3.800 membros independentes, mais de 11.000 pontos de vendas, 370.000 empregados e um faturamento de 51,9 bilhões de euros (Edeka, 2019).

O exemplo da Rede Edeka mostra como diferentes estratégias de crescimento podem ser adotadas para consolidar uma rede em um mercado extremamente competitivo, como é o varejo de alimentos, desde a estratégia de crescimento orgânico, na primeira fase da rede, até o uso de estratégias de verticalização, horizontalização e internacionalização, nas fases posteriores da rede.



**Destaques do capítulo:**

- ❖ O crescimento no número de participantes e no volume de negócios é fundamental para a maioria das redes, especialmente aquelas que atuam no varejo e competem com grandes *players* multinacionais.
- ❖ Redes podem adotar estratégias básicas de crescimento e estratégias complementares. Em geral, redes adotam uma combinação desses dois tipos de estratégias para promover seu crescimento.
- ❖ A adoção de estratégias de intercooperação e fusão entre redes é comum em países como a Alemanha e começa a ocorrer também no contexto brasileiro, acelerando a consolidação de redes do mesmo setor.
- ❖ O crescimento por meio da intercooperação pode ser facilitado por um conjunto de macroetapas que consistem em definir estratégias, escanear o mercado, estabelecer relações, identificar oportunidades, implementar a parceria e garantir a integração.

Este capítulo discutiu as estratégias de crescimento que redes podem adotar para potencializar sua consolidação no mercado. As macroetapas apresentadas com base na experiência alemã podem ser utilizadas como guia por gestores de redes que planejam implementar essa estratégia.

As três práticas de gestão que seguem apresentam redes que promoveram a intercooperação ou a fusão. O primeiro caso trata da RedeCen, do setor de supermercados, que formou uma central de negócios com o objetivo de gerar ganhos de escala às redes participantes. O segundo caso apresenta a cooperação entre redes do segmento de móveis, formando a Rede Sul Móveis e a Rede Brasil de Móveis. A terceira prática descreve outra rede de supermercados – a Rede Integrada, do Ceará – formada a partir da fusão de pequenas redes de supermercados. Essas três práticas exemplificam estratégias de crescimento adotadas por redes brasileiras e que podem inspirar outras redes.

No próximo capítulo, discutimos um tema que ainda carece de desenvolvimentos conceituais e práticos: a avaliação de desempenho de redes, alianças e parcerias.

## REDECEN – Rede do Varejo de Alimentos

Como unir as redes associativas de um mesmo setor para formar uma central de negócios que gera maiores ganhos de escala?

### QUEM FEZ?

A RedeCen é uma central de redes ou, em outros termos, uma rede de redes do setor de varejo de alimentos, com sede no estado do Rio Grande do Sul. Iniciou suas atividades em 2010 e é composta por 18 redes de supermercados que reúnem 611 lojas em 221 municípios gaúchos (em 2018). A RedeCen funciona como uma intercooperação, já que as redes parceiras permanecem independentes. Sua missão é realizar ações que promovam a união associativa, visando ao fortalecimento das redes, à rentabilidade operacional e à visibilidade corporativa.

### QUAL ERA O DESAFIO?

O principal desafio da RedeCen era gerar melhores negociações de recebíveis junto aos bancos e negociação de produtos com fornecedores, podendo assim fazer frente com a concorrência das multinacionais do setor, promovendo ações para a união associativa. Essas ações almejam o fortalecimento das redes associativas de supermercados, que atuam tanto nas grandes cidades quanto no interior do estado.

### COMO A REDE FEZ?

As redes associativas gaúchas uniram seu volume de compras, originando uma central de negócios que gerou um canal direto com potenciais fornecedores. Cada rede que integra a RedeCen possui sua gestão própria, porém todos têm que se adequar a um modelo único da central. A central objetivou, em seu planejamento inicial, os objetivos de dar maior representatividade às redes associadas, ampliar as negociações com fornecedores/bancos e possuir uma gestão estratégica alinhada com as redes pertencentes à central. O intercâmbio de informações entre os associados integrantes da RedeCen reflete no fortalecimento do pequeno e médio empresário. O poder de compra gerado pela central é evidenciado nas negociações dos recebíveis de cartões, além do fortalecimento através da união e confiança de todos os seus associados.

### QUAL FOI O RESULTADO?

A união das redes possibilitou a redução da taxa de recebíveis dos bancos e cartões, bem como proporcionou maior poder de compra junto a fornecedores. Além disso, a central possui representatividade nos comitês do setor de supermercados e varejo, no âmbito estadual e nacional. O sucesso da central está alicerçado nos parceiros e fornecedores, possibilitando que as pequenas e médias empresas gaúchas mantenham-se competitivas. Também permite que os fornecedores tenham esse canal como opção, não ficando sob a pressão dos gigantes varejistas, assegurando melhores produtos e condições para a comunidade.

Fonte: Matheus Almeida de Oliveira, Dissertação de Mestrado (2018).  
Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos)  
e <[www.redecen.com.br](http://www.redecen.com.br)>.

## COOPERAÇÃO ENTRE REDES BRASILEIRAS DE MÓVEIS: Redlar, Casabem, Toklar, Quero Bahia e Todo Lar

Como formar uma rede de redes para realizar negócios conjuntos e fortalecer as redes participantes?

### QUEM FEZ?

O segmento de varejo de móveis é caracterizado por uma intensa competição, com a participação de grandes empresas e estratégias agressivas de consolidação nos últimos anos. Como consequência, também é um dos segmentos com maior número de redes e centrais de negócios no Brasil. Apesar dos bons resultados proporcionados pela cooperação, muitas dessas redes atuam regionalmente e com número reduzido de participantes, limitando a geração de ganhos de escala e o poder de negociação com fornecedores de produtos e serviços.

### QUAL ERA O DESAFIO?

O grande desafio era criar uma rede de redes com abrangência nacional e, ao mesmo tempo, superar a competição entre redes que atuam nas mesmas regiões geográficas, formando uma cooperação em segundo nível para aumentar a competitividade dos envolvidos e gerar melhores negócios. Em alguns casos, empresas de redes concorrentes reduziam suas margens de lucro em função de guerras de preço que prejudicavam os negócios de todos.

### COMO A REDE FEZ?

No Encontro Nacional de Redes e Centrais de Negócios de 2015, organizado pelo Sebrae em Campina Grande (PB), a rede Quero Bahia promoveu a reunião de redes do segmento de móveis para articular um possível acordo de cooperação nacional. Nessa mesma época, as redes gaúchas Redlar, Casabem e Toklar uniram esforços no sul do Brasil com o objetivo de diminuir o conflito entre as redes, gerar confiança e ganhar competitividade. As duas primeiras redes atuam na mesma região e possuem associados que competem porta a porta. Por meio de negociações intermediadas pelo Sebrae e com a participação de representantes de cada rede, foi criada a Rede Sul Móveis. Em paralelo, essas redes se juntaram a Toda Casa e a Quero Bahia, lideradas por esta última, para concretizar uma federação nacional, denominada Rede Brasil.

### QUAL FOI O RESULTADO?

A formação da Rede Sul Móveis representou a parceria entre três redes que possuem 111 associados e tiveram um faturamento de R\$ 196 milhões em 2017. Para o futuro, a Rede Sul Móveis planeja oferecer produtos com marca própria e realizar eventos de integração e capacitação dos associados. Mais do que isso, a formação da Rede Brasil, composta por cinco redes, engloba 148 associados, com um total de 258 lojas e R\$ 320 milhões de faturamento em 2017. Por meio da parceria, as redes conseguiram reduzir em 42% a taxa de administração do cartão de crédito e em 50% os custos com a plataforma de cursos a distância para os colaboradores das lojas. Na rede nacional ocorrem negociações com oito fornecedores, beneficiando diretamente todos os associados das cinco redes participantes.

Fonte: Marlus Rios (Gestor da Rede Quero Bahia e da Rede Brasil de Móveis) e Ademir Deitos (Presidente da Redlar e membro da Rede Sul Móveis).

## REDE INTEGRADA – Rede de Mercados de bairro

Como integrar redes de um mesmo setor para fortalecer a competitividade e ampliar os ganhos dos associados em um segmento de negócios altamente competitivo?

### QUEM FEZ?

A Rede Integrada é uma rede criada em 2011 em Fortaleza (Ceará), composta por oito redes de supermercados de bairro que atuavam separadamente. É composta por 76 associados e um total de 89 pontos de venda (em 2018), constituindo-se em um caso de sucesso de redes que se juntaram com o objetivo de sobreviver no competitivo mercado de varejo de alimentos e tornaram o estado do Ceará pioneiro na iniciativa.

### QUAL ERA O DESAFIO?

As redes associativas de supermercados no Ceará eram formadas por pequeno número de participantes. Na maioria, eram formadas por 10 a 20 associados, com dificuldades para gerar ganhos de escala e obter boas condições na negociação com fornecedores. Além disso, havia uma rivalidade muito grande entre as próprias redes associativas. Como mencionado certa vez por um empresário, “éramos quase inimigos, você era meu concorrente, você tinha uma loja a 200 metros da minha, eu nem passava na sua e você nem passava na minha. Era aquela ‘Guerra Fria’, igual aos Estados Unidos e a União Soviética antigamente”. Esse comportamento gerava perdas para todos em razão da baixa capacidade competitiva das redes na comparação com as grandes redes varejistas e as guerras de preços entre concorrentes.

### COMO A REDE FEZ?

A rede pediu ajuda ao Sebrae para articular uma reunião com representantes de várias redes. A proposta inicial era que nesse novo modelo as redes se juntassem, mas continuassem sendo administradas de forma independente. O maior objetivo era unir as redes para se fortalecer, aumentar o poder de compra e ganhar o respeito de fornecedores. Como sistemática, a cada mês o encontro era realizado na sede de uma rede participante. Após um ano, todas as reuniões passaram a ser realizadas na sede da rede Extra Brasil, onde permaneceram até que acontecesse a mudança para a primeira sede da Rede Integrada.

### QUAL FOI O RESULTADO?

A Rede Integrada conta com a participação de oito redes da região Metropolitana de Fortaleza: Hiper Rede, Mega Rede, Super Brasil, Super Nossa, Super Forte, Unired, Mega Rede, Rede Sucesso e Rede Única. O Objetivo da Rede Integrada era evoluir de oito para uma, o que aconteceu no ano de 2017, tornando-se uma única associação. Hoje a rede tem um centro de distribuição próprio, compra direto da indústria e vende para os associados com margem de lucro baixa (somente para retirar as despesas de operação). A fusão aumentou sensivelmente o poder de negociação da rede e os resultados dos associados em comparação com os resultados proporcionados pelas redes individualmente. Outro resultado importante foi a criação de um ambiente cooperativo entre as redes, que antes eram concorrentes diretas.

Fonte: Jamile Carneiro – Gestora Administrativa da Rede Integrada  
(financeiro.redeintegrada@gmail.com).

## 9

# AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E GESTÃO DO DESEMPENHO EM REDES

Avaliar os resultados é uma tarefa complexa em redes, alianças e parcerias. Embora as redes existam para gerar benefícios e resultados para os seus participantes, não basta apenas avaliar os ganhos obtidos pelas empresas envolvidas. Também devem ser considerados indicadores no nível da rede, que funcionam como resultados intermediários, potencializam a ação coletiva e determinam a capacidade da rede de gerar resultados futuros para seus membros. Neste capítulo, abordamos a complexidade da avaliação de resultados em redes e apresentamos um modelo de avaliação baseado no *Balanced Scorecard*.

**G**estores de redes têm a difícil tarefa de gerar resultados que precisam atender, em alguma medida, a todos os participantes. Quando isso não é possível, a rede começa a enfrentar dificuldades para manter a participação e comprometimento dos membros, instalando um ciclo vicioso. Com menor comprometimento dos participantes, torna-se ainda mais difícil alcançar resultados significativos: o desinteresse aumenta e a rede caminha para um processo de declínio e, não raro, de dissolução. O controle e avaliação permanentes de resultados é uma função dos gestores de redes e pode ajudar a detectar a necessidade de mudanças estratégicas e a antecipar possíveis dificuldades que a rede venha a enfrentar.

Controlar e avaliar implica em definir critérios para verificar a efetividade das estratégias estabelecidas e se houve sucesso em relação aos objetivos propostos. Além disso, mensurar resultados gera informações para a reorganização e a mudança estratégica, quando necessário. Só é possível estabelecer boas estratégias quando os resultados das estratégias estabelecidas são co-

nhecidos e podem ser avaliados. O desafio reside na estruturação de um modelo de avaliação de resultados que, ao mesmo tempo, contemple as características que tornam as redes distintas de empresas individuais e seja capaz de gerar informações úteis à sua gestão.

Um modelo de avaliação de redes de empresas deve responder às seguintes perguntas: O que deve ser avaliado? Que dimensões de avaliação devem ser consideradas em redes de empresas? Quais as facilidades e dificuldades em utilizar essas dimensões de avaliação? A fase de desenvolvimento da rede no ciclo de vida deve ser considerada na construção de um modelo de avaliação? As respostas a essas perguntas podem auxiliar as redes a refletirem sobre como realizar a avaliação de resultados para gerar informações relevantes. Nas seções seguintes, aprofundamos a discussão desses temas, resumidamente apresentamos os elementos centrais do *Balanced Scorecard* (BSC) e finalizamos com uma proposta de BSC para redes de empresas.

### Particularidades da avaliação em redes

A gestão do desempenho de redes consiste em usar ferramentas para avaliar processos colaborativos e utilizar essa mensuração para habilitar os tomadores de decisão a gerenciarem a rede de forma estratégica e proativa (Busi e Bititci, 2006). No entanto, a maioria dos estudos sobre cooperação falha em usar indicadores claros para distinguir sucesso e fracasso em redes, parcerias e alianças estratégicas (Zineldin e Dodourova, 2005). Há uma preferência por utilizar a dissolução da rede como uma medida de fracasso (Park e Ungson, 2001), mas isso é de pouca utilidade para gestores que têm como objetivo aperfeiçoar os resultados gerados. A dissolução de uma rede é uma medida definitiva, que não oferece possibilidades de mudança estratégica ou de reorganização para obter melhores resultados.

A condição básica para a continuidade da existência de uma rede é que os ganhos provenientes da cooperação sejam superiores, no longo prazo, aos resultados que podem ser obtidos sem participar dela (Jarillo, 1998). Portanto, duas condições são essenciais: o pertencimento à rede deve gerar desempenho superior (a rede gera resultados maiores para cada participante) e os mecanismos de divisão dos resultados devem ser percebidos como justos pelas empresas. Se essas duas condições forem satisfeitas – desempenho superior e divisão justa –, a rede será considerada bem-sucedida pelos seus participantes e terá boas chances de continuar existindo, e mantendo-os com-

prometidos. Do contrário, os participantes que consideram os resultados da rede insatisfatórios ou a divisão dos benefícios injusta tendem a desistir da cooperação, permanecendo somente aqueles que percebem resultados positivos, ou, até mesmo, levando ao encerramento da rede.

Apesar de existirem várias pesquisas sobre os fatores que contribuem para o sucesso das redes, faltam medidas adequadas para mensurar os resultados gerados (Parung e Bititci, 2006). Sabe-se, por exemplo, que as empresas que se juntam a uma rede contribuem com diferentes recursos e avaliam os resultados da cooperação com base nessa contribuição. Alguns dedicam mais tempo à rede, outros oferecem sua reputação para que ela funcione. Em grande medida, trata-se de recursos intangíveis, mas que acabam entrando na avaliação subjetiva dos benefícios gerados pela cooperação. Além disso, embora se saiba que o relacionamento e a confiança entre os participantes têm grande influência para o sucesso de uma rede, não existem métodos claros para mensurar essa interação.

Deve-se considerar um conjunto de fatores na definição de um modelo de avaliação. É fundamental que existam medidas para avaliar tanto a rede quanto as contribuições dela para os resultados dos seus participantes. Embora a participação na rede muitas vezes tenha por objetivo final o benefício econômico, a medida do sucesso da rede precisa envolver fatores qualitativos e que não podem ser mensurados apenas por meio do resultado financeiro dos participantes. Outros benefícios da cooperação, como *status* para as organizações participantes, aprendizagem, inovação, melhorias de gestão, compartilhamento de risco e oportunidades proporcionadas aos membros (Podolny e Page, 1998) precisam ser consideradas em um modelo de avaliação completo.

Esses aspectos levantam questões relevantes sobre a complexidade e dificuldade de criar um sistema de avaliação de desempenho que efetivamente permita compreender o resultado das redes. Na próxima seção, apresentamos uma proposta de adaptação do *Balanced Scorecard* que busca minimizar essas dificuldades e viabilizar a avaliação e a gestão estratégica de redes.

## Uma proposta para avaliação de resultados em redes de empresas

Diversos estudos realizados ao longo dos últimos anos procuraram apresentar modelos adaptados para avaliação de redes. Um desses modelos, proposto por Marchi e Wegner (2014), toma como base o *Balanced Scorecard* (BSC) e propõe uma adaptação do modelo para redes.

O BSC tornou-se uma ferramenta estratégica influente no contexto organizacional porque consegue captar as atividades críticas de geração do valor da organização, preservando os interesses de curto prazo e revelando claramente os propulsores de valor para um desempenho financeiro superior no longo prazo. O BSC é baseado em três dimensões do tempo: passado, presente e futuro (Olve, Roy e Wetter, 2001) e tem como característica o monitoramento de quatro diferentes perspectivas relacionadas à empresa:

- i) perspectiva financeira;
- ii) perspectiva dos clientes;
- iii) perspectiva dos processos internos; e
- iv) perspectiva de aprendizado.

A perspectiva financeira é o registro das ações já realizadas que resultaram em receitas e retornos sobre o investimento. As perspectivas de clientes e processos têm o foco no presente, monitorando ações em tempo real. A perspectiva do aprendizado é voltada para a criação de um futuro sustentável. Por meio desse enfoque, a empresa encontra explicações de causa-efeito de toda estratégia organizacional e consegue, até mesmo, projetar cenários futuros para os resultados.

Para a elaboração do BSC, é preciso ter a definição de visão, a declaração de missão e a estratégia, de modo que esta seja comunicada através das metas e ações. A perspectiva financeira tem como função mostrar aos acionistas e gestores como a empresa está desenvolvendo sua estratégia e seu desempenho no negócio (Kaplan e Norton, 1997). Apesar das críticas, os aspectos financeiros são foco para todos os objetivos e indicadores nas demais perspectivas do BSC. Os indicadores selecionados na perspectiva dos clientes, os processos internos e o aprendizado e crescimento devem estar em sintonia com os indicadores financeiros, de modo a explicitar as relações de causa-efeito, as quais resultam em uma melhora no desempenho econômico.

Para atender à perspectiva dos clientes, é necessário, inicialmente, decidir em qual segmento de mercado atuar e quem são os clientes-alvo. Depois se analisam quais são os fatores críticos para conquistar esses clientes. O BSC procura identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada segmento e criar os indicadores específicos. Os indicadores podem ser apresentados dentro de dois grupos: indicadores essenciais aos clientes (como participação de mercado, captação de clientes, retenção e satisfação dos clientes) e indicadores de proposição de valor (que traduzem as propostas de valor apresentadas aos clientes através de atributos ofertados em produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em um segmento-alvo).

Uma empresa com a perspectiva dos processos internos bem desenvolvida tende a ser capaz de gerar diferenciais frente aos competidores. Geralmente, as empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para os processos internos após a formulação dos objetivos e medidas para as perspectivas financeira e de clientes. Seguindo essa sequência, elas são capazes de focalizar as métricas dos processos internos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas.

A perspectiva do aprendizado tem a função de desenvolver os objetivos e medidas para orientar o crescimento organizacional, oferecendo a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras três perspectivas. O BSC enfatiza a importância de investir em áreas que proporcionarão benefícios futuros e não apenas em áreas tradicionais de investimento como, por exemplo, equipamentos e *marketing*. A ênfase é dada também nas bases que sustentarão o desempenho futuro, como pessoas, sistemas e procedimentos internos. Para estas, Kaplan e Norton (1997) sugerem medidas para a capacidade do trabalhador, do sistema de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento.

### **Proposta de BSC cooperativo para redes de empresas**

O BSC cooperativo respeita o caráter multidimensional das redes, envolvendo indicadores quantitativos e qualitativos, alguns no nível da rede e outros focados nas empresas participantes. O modelo consiste em cinco perspectivas: financeira, troca de valor, criação de valor (todas as três tendo as empresas da rede como foco de análise); governança e gestão da rede e sociocomportamental (estas duas tendo a rede como foco de análise). Essa adaptação é necessária porque redes diferem de organizações individuais em diversos aspectos, já que elas existem para dar suporte aos seus participantes e, ao mesmo tempo, precisam manter sua capacidade de gerar resultados futuros.

### **Perspectivas financeira, de troca de valor e de criação de valor em redes**

Obter resultado financeiro acima da média consiste no objetivo final para que uma empresa decida participar de uma rede. O objetivo financeiro pode ser evidenciado no aumento nas receitas, em maior lucratividade e em melhor posição competitiva frente a seus concorrentes. Contudo, apesar de neces-

sários, esses resultados apenas evidenciam o retorno de estratégias passadas (Olve, Roy e Wetter, 2001). Em redes de empresas, os ganhos financeiros são alcançados pelos participantes no momento em que a rede consegue explorar benefícios das trocas de valor e benefícios da criação de valor.

A troca de valor está entre os objetivos principais de uma rede, que busca obter benefícios por meio de barganhas com outros agentes, como fornecedores de produtos e serviços, clientes e parceiros de negócios. Em infraestrutura e tecnologia, as empresas da rede podem obter economias por meio da aquisição de equipamentos e materiais comuns, contratação de serviços contábeis e jurídicos conjuntos e atividades de seleção, recrutamento e treinamento de pessoal. A aplicação de tecnologias conjuntas pode advir de produtos, processos ou de outras atividades de valor que sejam semelhantes entre as empresas ou que sejam complementares (Marchi e Wegner, 2014).

Por meio da aquisição conjunta, os participantes obtêm vantagens no custo e na melhor qualidade de insumos, matérias-primas ou produtos para revenda. Além disso, a variedade de produtos, a facilidade de acesso a grandes fornecedores e o relacionamento com estes em termos de condições de pagamento são possíveis vantagens que podem ser obtidas. Em termos de produção, podem ser obtidos benefícios na formação de estoques conjuntos, na logística, nos processos de produção, na montagem similar ou complementar, nos processos de atendimentos aos clientes e no controle da qualidade de processos e serviços. A vantagem competitiva poderá ser encontrada em uma maior flexibilidade de produção, além de melhor produtividade e qualidade dos produtos, processos e serviços oferecidos e foco na competência essencial de produção. Na distribuição e relação com cliente, ações conjuntas ocorrem por meio da adoção de marca comum, venda cruzada de produtos, pacotes de venda, *marketing*, rede de serviços, processamento de pedidos, distribuição física e organização conjunta de financiamento para clientes e distribuidores (Marchi e Wegner, 2014). Todos esses exemplos consistem em casos de troca de valor, pois representam formas de reduzir custos.

Diferente da troca de valor, a criação de valor emerge do ambiente de aprendizagem da rede, a partir do planejamento coletivo e da interação dos participantes (Estivaleta, Pedrozo e Begnis, 2012). Redes são um ambiente propício para o aprendizado em função da diversidade de participantes e dos fluxos de informações que ocorrem. A criação de valor ocorre por meio do compartilhamento de especialidades e ideias entre as empresas participantes,

promovendo melhorias e inovações. Contudo, uma rede pode se beneficiar pouco do ambiente de aprendizagem se o comportamento estratégico de seus participantes tende para a competição (Estivaleta, Pedrozo e Bennis, 2008).

A aprendizagem interorganizacional pode levar a melhorias quando há transformações nos produtos, processos e serviços (Hamel, Doz e Prahalad, 1989). Já a inovação surge quando há mudanças na forma de pensar e organizar o trabalho nas empresas da rede, ao viabilizar o desenvolvimento conjunto de projetos como novos produtos, processos ou serviços, e a busca de soluções e alternativas conjuntas para problemas comuns entre os participantes. Exemplos de indicadores quantitativos e qualitativos para as perspectivas financeira, de troca e de criação de valor são apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Indicadores para as perspectivas financeira, de troca e de criação de valor em redes de empresas.

<b>Perspectiva financeira</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
Resultados financeiros e econômicos	Varição no faturamento das empresas da rede.
	Retorno sobre Investimentos (ROI) das empresas da rede.
	Melhoria no giro de estoques das empresas da rede.
<b>Perspectiva de troca de valor</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
Infraestrutura e tecnologia	Aquisição e desenvolvimento de equipamentos e tecnologias em conjunto pelas empresas da rede.
	Acesso a serviços (gerenciais, jurídicos, contábeis e técnicos) em conjunto pelas empresas da rede.
	Recrutamento, seleção e treinamento de pessoal das empresas.
Aquisição	Acesso a fornecedores de produtos e serviços.
	Acesso a melhores condições e preços com fornecedores.
	Aquisição com volume de compras junto a fornecedores parceiros da rede.
Produtos, processos e serviços	Redução nos custos de estoque das empresas.
	Melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.
	Melhoria da eficiência dos processos internos.
	Redução nos custos dos processos e serviços das empresas.
Relações com clientes	Satisfação dos clientes das empresas da rede.
	Custos e resultados com marketing alcançados pelas empresas.
	Formas e condições de pagamento para clientes.

Perspectiva de criação de valor	
Dimensões	Indicadores
Melhorias	Melhoria na organização interna das empresas.
	Melhoria em produtos/processos/serviços existentes a partir da troca de conhecimentos com outros membros.
	Melhoria no <i>status</i> e imagem das empresas no mercado.
Inovações	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços.
	Novas maneiras de se comunicar com o mercado.
	Novos processos de atendimento e organização interna.

Fonte: Adaptado de Marchi e Wegner (2014).

### Perspectivas sociocomportamental e de governança e de gestão da rede

As medidas financeiras, de troca de valor e criação de valor têm como foco as empresas da rede, refletindo os resultados que as estratégias da rede geraram para o conjunto dos participantes. Outras duas perspectivas, no nível da rede, são propulsores para a geração de resultados nas empresas: a perspectiva sociocomportamental e a perspectiva de governança e gestão da rede.

A cooperação emerge de um ambiente em que existe comprometimento, confiança mútua e relações duradouras. Como as redes estão fortemente apoiadas em aspectos sociais e comportamentais (conforme discutido no Capítulo 5), um BSC cooperativo precisa levar essas dimensões em consideração. Condições de reciprocidade, como a participação coletiva, são responsáveis pela criação da confiança, contribuindo significativamente para a prosperidade de grupos sociais. O engajamento representa a atitude participativa nas atividades da rede como reuniões, assembleias ou outras atividades conjuntas.

Essa participação gera um ciclo positivo, pois evidencia o envolvimento e interesse nas questões comuns de todos, permitindo a criação de um ambiente de mútuo comprometimento e confiança. A confiança é um componente indispensável para a formação, a eficiência e a efetividade de redes de empresas, atuando como um facilitador das relações formais e informais (Jarillo, 1988). A construção da confiança começa desde a formação da rede, podendo evoluir com o seu desenvolvimento.

Tanto o engajamento e comprometimento dos participantes quanto a construção de um ambiente relacional favorável ao desenvolvimento de confiança são potencializados pelo papel das lideranças na rede. Líderes contri-

buem para mobilizar os participantes, para mediar conflitos, ajudando a construir uma visão de futuro sobre o que a rede pode vir a ser e como pode contribuir para o sucesso das organizações individuais que a compõe.

Finalmente, como último elemento dos fatores sociais e comportamentais, o desempenho de uma rede pode ser maximizado se forem promovidos altos níveis de conexões internas e externas (Burt, 2001). Um bom nível de conexões internas melhora o fluxo de informações e promove uma forte coesão entre os participantes da rede, diminuindo os riscos, facilitando a confiança e promovendo a cooperação. Porém, se a troca de informações em uma rede ocorre somente entre seus participantes, poderá ocorrer redundância de informações e falta de novas ideias e conhecimentos. Para evitar esse fechamento, os participantes precisam construir conexões externas, com contatos relevantes para si e para a rede da qual participam. A rede precisa evitar o risco de promover apenas interações internas, criando condições para que haja acesso de atores, informações e conhecimentos externos para evitar o fechamento da rede.

Uma síntese da perspectiva sociocomportamental, com exemplos de indicadores é apresentada no Quadro 11.

Quadro 11 – Indicadores para a perspectiva sociocomportamental da rede.

<b>Perspectiva sociocomportamental</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
Engajamento	Frequência dos participantes nas atividades da rede (assembleias, eventos, ações conjuntas).
	Nível de participação nas tomadas de decisão da rede.
Comprometimento	Cumprimento das obrigações e acordos estabelecidos.
	Aplicação de punições ao descumprimento de acordos.
Confiança	Percepção da confiança em relação aos participantes da rede.
	Percepção da confiança em relação aos gestores da rede.
Conexões internas	Frequência de encontros (presenciais ou virtuais) e troca de informações.
	Qualidade do relacionamento entre os membros da rede.
Conexões externas	Frequência com que a rede capta informações e conhecimentos de fontes externas.
	Qualidade das fontes de informações externas.
Liderança	Qualificação das lideranças da rede.
	Rotatividade na liderança da rede e formação de novas lideranças.

Fonte: Adaptado de Marchi e Wegner (2014).

O segundo vetor de análise no nível da rede refere-se à sua governança e gestão. Mesmo que a rede não produza ou comercialize bens ou serviços, ela deve ser entendida como uma nova organização que necessita ser gerenciada para produzir os resultados esperados. A gestão da rede desenvolve e executa estratégias que sejam capazes de potencializar o desempenho das empresas participantes, dentro dos limites estabelecidos pela governança. Como discutido no Capítulo 7, a avaliação da governança consiste em analisar as regras do jogo da cooperação, enquanto a gestão envolve as dimensões de estratégias, estruturas e processos.

Uma síntese das variáveis e indicadores da perspectiva de gestão da rede é apresentada no Quadro 12.

Quadro 12 – Indicadores para a perspectiva da governança e gestão da rede.

<b>Perspectiva de Governança e Gestão</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
Governança – Tomada de decisões	Regras para tomada de decisões de maneira participativa.
	Eficiência do sistema de tomada de decisões da rede.
Governança – Formalização	Regras de governança suficientemente documentadas.
	Regras de governança comunicadas a todos os participantes.
Governança – Controles e Incentivos	Controles de desempenho e comportamento claramente definidos e implementados.
	Mecanismos de incentivo à participação e ao engajamento claramente definidos e implementados.
Estratégia – Formação e Implementação	Existência de objetivos compartilhados de curto, médio e longo prazo.
	Processo de planejamento estratégico participativo.
	Ações para implementação das estratégias da rede e alinhamento dos participantes.
Estrutura – Estrutura física e humana da rede	Espaços físicos para realização das atividades de gestão.
	Estrutura de recursos humanos da rede.
	Qualificação dos funcionários e gestores da rede.
Processos – Seleção de parceiros	Existência de processos para a seleção de novos participantes.
	Monitoramento e acompanhamento dos novos integrantes.
Processos – Serviços	Processos definidos para os principais serviços da rede – negociação, <i>marketing</i> , capacitação.

Fonte: Adaptado de Marchi e Wegner (2014).

O BSC cooperativo consiste em um modelo que auxilia na operacionalização das estratégias da rede e na mensuração da efetividade dessas estratégias junto às empresas participantes. A lógica do BSC vincula indicadores financeiros com não financeiros através de relações de causa e efeito entre as perspectivas. Nas redes, os objetivos financeiros são influenciados por aspectos de troca de valor (economia de custos) e da criação de valor (aprendizagem).

As perspectivas financeira, de troca de valor e de criação de valor estão vinculadas às empresas participantes, sendo mensuradas por todos os membros da rede. Em uma rede com quarenta participantes, por exemplo, estas três perspectivas são mensuradas em cada membro e, finalmente, geram indicadores globais. Isso permite à gestão da rede compreender o quanto ela está sendo eficiente em explorar as vantagens competitivas advindas da cadeia de valor, reduzindo custos, e quanto ela está sendo eficaz em promover a aprendizagem no grupo, criando valor. A perspectiva financeira segue as orientações de Kaplan e Norton (1997) no modelo original do BSC, pois evidencia os efeitos dos resultados obtidos nas estratégias desenvolvidas nas perspectivas de troca e de criação de valor.

As perspectivas de governança, de gestão da rede e sociocomportamental são propulsores do desempenho da rede, pois criam as condições necessárias para o funcionamento e desenvolvimento do empreendimento coletivo. Ambas as perspectivas avaliam aspectos tangíveis e intangíveis na rede e possuem vínculo causal com as demais perspectivas. O ambiente colaborativo e a qualidade das informações e dos relacionamentos são fatores-chave para o sucesso da rede e são evidenciadas na perspectiva sociocomportamental. A existência de regras e mecanismos de coordenação permite criar condições de desenvolvimento da rede, sendo avaliadas na perspectiva de gestão da rede.

Um das contribuições do BSC cooperativo consiste em explicitar de maneira equilibrada os diversos fatores-chave para gerenciar uma rede. Alguns gestores que atuam em redes colocam o foco da estratégia em resultados financeiros, outros em eficiência na gestão e outros ainda acreditam que as boas relações interpessoais são o principal e procuram promover os relacionamentos. Todos estão certos, porém, parcialmente. A complexidade envolvida nas redes requer uma visão equilibrada entre objetivos financeiros e não financeiros, entre o foco na redução de custos e o investimento em inovações e, principalmente, entre o cumprimento de regras formais e estímulos a bons relacionamentos interpessoais. A Figura 16 ilustra o modelo de BSC cooperativo, com as cinco perspectivas e a unidade de análise (empresas ou rede) a que estão vinculadas.

## Avaliação dos resultados e gestão do desempenho em redes

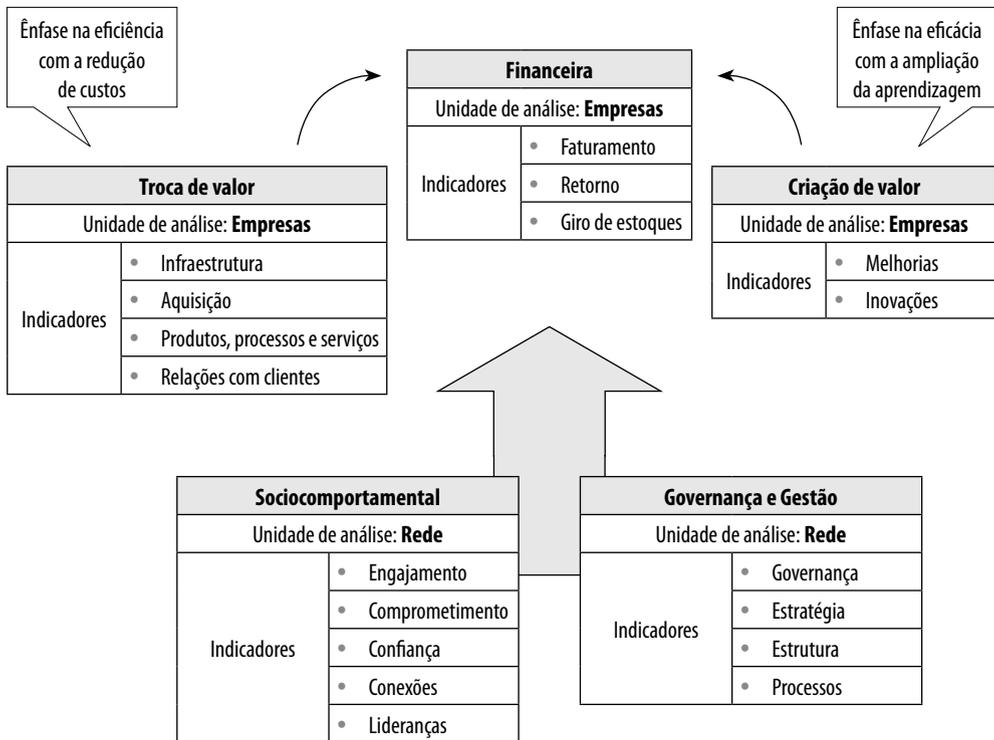


Figura 16 – Modelo de BSC para redes de empresas.

Fonte: Adaptado de Marchi e Wegner (2014).

O modelo de BSC para redes não é estático e inflexível. Pelo contrário, cabe aos gestores de cada rede analisar a importância dos indicadores e modificar o modelo, adequando-o às suas necessidades. Indicadores que para determinada rede podem ter um peso maior, devido aos objetivos estratégicos estabelecidos pelos participantes ou em função do setor de atuação, podem ser menos significativos para outras redes. A possibilidade de modificar o modelo torna-o dinâmico e permite sua utilização de acordo com as necessidades de cada rede. Os próprios autores da proposta original de BSC (Kaplan e Norton, 1997) ressaltam, em seu trabalho, que as quatro perspectivas do modelo clássico não são estáticas, podendo ser suplementadas ou substituídas por outras, caso estas reflitam melhor as estratégias da organização e permitam um melhor controle que contribua para um desempenho superior.



**Destaques do capítulo:**

- ❖ A avaliação de desempenho em redes é um processo que acontece em dois níveis, que precisam ser considerados simultaneamente: no nível das empresas participantes e no nível da rede.
- ❖ Uma adaptação do *Balanced Scorecard* oferece uma ferramenta para a gestão estratégica de desempenho em redes de empresas porque considera aspectos do passado, do presente e do futuro da rede.
- ❖ As perspectivas financeira, de troca de valor e de criação de valor permitem fazer a gestão estratégica de desempenho no nível das empresas participantes, a razão de existência da rede.
- ❖ As perspectivas sociocomportamental e de governança e de gestão permitem fazer a gestão estratégica de desempenho no nível da rede de empresas, visualizando oportunidades para ganhos futuros.

Neste capítulo, discutimos a complexidade da avaliação de resultados em redes de empresas e apresentamos uma proposta de BSC cooperativo, adaptada às características das redes. Gestores de redes podem utilizar o modelo como instrumento de gestão estratégica e avaliação dos resultados da rede, combinando tanto medidas de curto prazo e de resultados no nível das empresas participantes, quanto medidas de longo prazo e que podem influenciar o futuro e a continuidade da rede.

As duas práticas apresentadas ao final deste capítulo encerram a coletânea de práticas do livro: a primeira descreve como a Rede Seridó, de supermercados, qualificou sua gestão por meio da utilização de um *software* de gestão que interliga todos os associados com a central e gera informações relevantes para a rede. A segunda prática apresenta uma estratégia de *marketing* inovadora utilizada pela rede alemã Hagebau, do setor de materiais de construção, que gerou grande repercussão nas redes sociais e atraiu a atenção dos consumidores.

Na sequência, o capítulo final do livro apresenta desafios e tendências para a gestão de redes, alianças e parcerias, sintetizando os conteúdos discutidos ao longo do texto.

## REDE SERIDÓ – Rede de Supermercados

Como qualificar a gestão e melhorar os resultados de redes de empresas utilizando *softwares* de gestão?

### QUEM FEZ?

A Rede Seridó é uma rede de 20 pequenos e médios supermercados que atuam na região do Seridó, no estado do Rio Grande do Norte. Foi criada em 2003, quando dois supermercadistas buscaram o Sebrae para obter apoio na formação de uma rede que pudesse ajudá-los a conseguir melhores condições de negócios e capacitação para associados e funcionários. A atuação coletiva proporcionou o desenvolvimento das lojas, a implantação de uma cultura de gestão por metas, a participação em feiras e a troca de experiências entre associados.

### QUAL ERA O DESAFIO?

Embora a rede conseguisse gerar resultados para os seus membros, a gestão era realizada por meio de controles manuais e o gestor executivo dependia excessivamente do comprometimento dos associados para gerar informações atualizadas e confiáveis que pudessem ser utilizadas nas negociações com fornecedores e na definição de ações de *marketing*. Também havia dificuldades em manter um canal de comunicação aberto e ágil com os seus associados.

### COMO A REDE FEZ?

A Rede Seridó investiu na profissionalização da sua central e adotou o *software* de gestão Área Central, desenvolvido especialmente para atender às necessidades de redes e centrais de negócios. Todos os associados passaram a utilizar o *software* com o objetivo de gerar informações atualizadas para a central, tornando possível tomar decisões mais ágeis e com melhores resultados. A central passou a se abastecer das informações geradas por cada associado e, ao mesmo tempo, qualificou o repasse de informações a cada lojista.

### QUAL FOI O RESULTADO?

A implantação do *software* Área Central trouxe uma série de benefícios à rede. Primeiramente, tornou possível aos gestores da rede consultar diretamente todas as notas fiscais geradas pelos fornecedores para cada lojista, seja uma compra por meio da rede ou realizada individualmente. Com isso, é possível saber exatamente as condições de compra de cada lojista e utilizar essa informação para melhorar os resultados da negociação com fornecedores. Quando um lojista adquire com preço menor ou condição melhor, essa informação é utilizada pelos gestores da rede para beneficiar o conjunto dos lojistas. O monitoramento de todas as notas fiscais também facilita a cobrança das bonificações de cada fornecedor. Outro benefício do uso do *software* pela central da rede é a disponibilização de todas as informações financeiras aos associados, com total transparência de receitas e despesas. Os próprios associados podem auditar as finanças da rede, identificando valores investidos em cada rubrica. Por meio do *software*, a rede também consegue organizar o trabalho das equipes de gestão e disponibilizar todos os materiais promocionais para acessar a qualquer momento. Além de ganhos econômicos, essa ação gerou maior comprometimento com a rede, já que todas as atividades ficaram mais transparentes.

Fonte: Fabiano Bulcão, gestor executivo da Rede Seridó  
<[www.redeserido.com.br](http://www.redeserido.com.br)>.

## HAGEBAU (Alemanha) – Rede do Varejo de Materiais de Construção na Alemanha

Como executar uma estratégia de *marketing* que promove a rede nas plataformas digitais e gera grande repercussão nas redes sociais, engajando os clientes?

### QUEM FEZ?

A Hagebau é uma rede com sede na Alemanha que reúne empresas independentes do segmento de materiais de construção. Criada em 1964 por 34 empresários, a rede possui 370 associados e um total de 1.750 pontos de venda em oito países, com um faturamento total de 6,5 bilhões de Euros (2017). Esses números colocam a rede Hagebau como uma das 500 maiores empresas da Alemanha, ocupando a posição 110 no ano de 2015.

### QUAL ERA O DESAFIO?

A presença *on-line* representa um dos grandes desafios para as redes alemãs de todos os segmentos. Concorrentes gigantes como Amazon vêm provocando mudanças significativas no mercado, oferecendo preços baixos e conveniência de entrega. Não basta às redes criar plataformas digitais para venda dos seus produtos; é preciso engajar os clientes e gerar repercussão positiva nas redes sociais para fazer frente aos grandes *players* do mercado *on-line*.

### COMO A REDE FEZ?

A Hagebau criou uma estratégia de *marketing* chamada “*Do it yourselfies*” – um trocadilho com o termo “*Do it yourself*” ou *Faça você mesmo*. Essa estratégia consiste em postar vídeos curtos na forma de tutoriais, ensinando os clientes a construir floreiras, estantes, mesas, móveis, luminárias e até um carro de kart a partir de materiais simples encontrados nas lojas da rede. No *e-commerce* e nas lojas da Hagebau é possível encontrar os *kits* com todos os materiais necessários para construir os produtos. Além disso, os clientes são incentivados a postar fotos das suas criações nas redes sociais para engajar outras pessoas, daí o termo “*Do it yourselfies*”.

### QUAL FOI O RESULTADO?

A rede conseguiu atrair a atenção de um público que cresce significativamente na Europa: pessoas interessadas em ideias criativas que elas próprias possam colocar em prática (*do it yourself*) e dar seu toque pessoal, sem a necessidade de conhecimentos técnicos especializados. Além disso, a sugestão de postar o resultado das criações apela para a auto-estima dos clientes e o desejo de ter suas produções reconhecidas pela sua rede social. A estratégia gerou mais de 25.000 curtidas no *Facebook* e 10 milhões de visualizações dos vídeos. Além das vendas, a estratégia gerou forte engajamento dos clientes e o reconhecimento da rede nas mídias sociais. Como resultado, a Hagebau foi reconhecida com o *Kreativpreis* 2018, concedido pelo *Mittelstandsverbund* – a Federação Alemã de Redes – às estratégias mais criativas e bem-sucedidas adotadas pelas redes de todos os setores.

Fonte: <[www.hagebau.de/diy/](http://www.hagebau.de/diy/)>.

# PARTE 4

**Um olhar sobre o futuro  
da cooperação em redes,  
alianças e parcerias**





## 10

# DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A GESTÃO DE REDES, ALIANÇAS E PARCERIAS

À medida que avançamos na compreensão do modo de operação das redes, alianças e parcerias, fica evidente que a complexidade desse modelo de organização implica significativos desafios para sua gestão. Neste capítulo final, discutimos algumas das principais tendências que a cooperação em redes, alianças e parcerias apresenta para os próximos anos. Essas tendências representam desafios, mas também oportunidades para as redes que souberem liderar as mudanças que estão ocorrendo.

**A** formação de redes de diferentes formatos tornou-se uma estratégia amplamente utilizada pelas empresas para alcançar objetivos que individualmente não poderiam alcançar. Tanto grandes corporações multinacionais quanto pequenos empreendimentos locais compreenderam que cooperar pode gerar oportunidades para sobreviver à competitividade crescente dos mercados.

O grande número de redes de empresas criado no Brasil nas duas últimas décadas é uma prova da relevância que essa estratégia assumiu para muitos empreendimentos, especialmente para aqueles de pequeno porte. Ao mesmo tempo, há indicativos claros de que muitas redes não conseguem se consolidar no mercado e as empresas participantes voltam a atuar individualmente ou precisam procurar outras redes para se integrar. Essa dificuldade de consolidação se deve, em grande medida, à complexidade desse formato organizacional, em que os modelos tradicionais de gestão de uma empresa individual não podem ser diretamente aplicados, mas precisam ser adaptados e repensados.

Um dos principais desafios de pesquisadores, gestores e participantes de redes no Brasil é identificar as tendências mais importantes para a atuação em rede e conseguir que um número maior delas se consolide e continue contribuindo para a competitividade de seus participantes. Nos últimos quinze anos, temos observado mudanças significativas na forma de operação das redes, especialmente quando analisamos redes de países em que a cooperação já ocorre há várias décadas e nos quais a competitividade do mercado obrigou essas redes a elevarem seu padrão de atuação de forma muito significativa. Essa é a realidade, por exemplo, em países como Alemanha, Espanha e França, em que a cooperação por meio de redes tem um papel de grande relevância para que empreendimentos de pequeno porte tenham condições de competir no mercado.

A partir das estratégias e dos movimentos empreendidos pelas redes nesses países, mas sempre considerando as diferenças entre contextos e mercados, é possível delinear um conjunto de desafios e de oportunidades que devem moldar também o futuro das redes brasileiras.

### **Desafios para as redes brasileiras**

1. Criação de uma entidade representativa das redes de empresas. A exemplo das federações de redes em outros países, o Brasil ainda carece de uma entidade que seja capaz de reunir redes de diferentes segmentos e defender ativamente os seus interesses gerais, em termos de legislação, tributos e acesso facilitado a recursos. Na Espanha, a *Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios* (Anceco) e na Alemanha o *Mittelstandsverbund* são entidades fortes e que representam as redes, além de oferecer serviços que atendem a demandas específicas dos membros das redes. A entidade alemã representa 310 redes que, no total, agregam mais de 230.000 empresas. Organiza eventos que reafirmam os interesses das redes para a classe política do país e gera benefícios negociando contratos de prestação de serviços em áreas que interessam ao conjunto dos seus membros. Há movimentos no Brasil para a constituição de entidades representativas, mas esse é um caminho que deve ser trilhado com brevidade para promover um ambiente favorável aos interesses das redes.

2. Aperfeiçoamento do ambiente de negócios para as redes no Brasil. A cooperação entre pequenas empresas surgiu sem que houvesse legislação específica para esse modelo de negócio. Como consequência, ocorre bitributação nos negócios realizados pelas redes que compram em conjunto dos fornecedores e depois repassam os produtos para seus participantes. A ampliação do espaço ocupado pelas redes no mercado passa por uma melhoria do ambiente geral de negócios, em que as redes sejam reconhecidas como um modelo de negócio que favorece pequenos empreendimentos e a economia local e, portanto, merece uma legislação específica. Minimizar esse desafio está diretamente ligado à criação de entidades representativas fortes e que consigam mostrar aos formuladores de políticas públicas as contribuições que as redes podem oferecer para a economia brasileira.
3. Revisão dos modelos contratuais utilizados para regular a atuação em rede, bem como da “função jurídica” desses modelos contratuais. Contratos são utilizados para prever responsabilidades e penalidades para aqueles que os descumprem, dando segurança jurídica para empreendimentos que atuam coletivamente, sem comprometer a independência e a autonomia legal dos envolvidos. No entanto, redes são pautadas pela ação coletiva cooperada e coordenada entre os participantes. Como tal, contratos devem primordialmente estimular e coordenar a cooperação entre os membros das redes, oferecendo suporte a um modelo de governança que promova a confiança e a interação cooperativa. Como mencionado por Rizzardo Filho (2018, p. 53), “as redes são organizações contratuais diferenciadas, pois seus principais relacionamentos não são de competitividade”. Portanto, desenvolver contratos que promovam e coordenem a interação, a solidariedade e a cooperação dos participantes, mais do que apontar responsabilidades e penalidades, é um desafio para os operadores do direito envolvidos na constituição de redes de empresas.
4. Adaptação da governança e profissionalização da gestão. O volume total de negócios movimentado por muitas redes faz com que elas se equiparem a grandes corporações, mas, na maioria dos casos, a governança e a gestão dessas redes não estão suficientemente estruturadas para o tamanho do negócio. Ainda há uma noção excessivamente romântica sobre a cooperação empresarial e, em especial, sobre a participação de todos os membros em todas as decisões das redes. Embora o modelo de gover-

nança compartilhada seja adequado e aceitável para redes com pequeno número de participantes, ele é inviável para redes que precisam crescer e operar com muitos membros. Há uma tensão entre o nível de participação dos membros nas decisões e a eficiência da rede para responder rapidamente às mudanças no mercado. As redes brasileiras têm como desafio adaptar seu modelo de governança e profissionalizar rapidamente sua gestão, deixando para a coletividade de participantes apenas a definição das direções estratégicas. Trata-se, acima de tudo, de uma mudança cultural, em que os participantes precisam aceitar que gestores contratados, com competências específicas, executem as estratégias da rede. É importante também que as redes comecem a organizar conselhos consultivos com a participação de especialistas externos, como fazem as grandes corporações. A eles caberá trazer conhecimento estratégico e de mercado para ajudar na definição das direções da rede.

### **Oportunidades para as redes brasileiras**

1. Intercooperação e fusão de redes de empresas. Embora várias centenas de redes tenham sido criadas no Brasil, muitas possuem pequeno número de participantes e atuam apenas localmente. Em alguns setores, como supermercados, materiais de construção e farmácias, há dezenas de redes espalhadas em todo o país, mas muitas enfrentam dificuldades justamente em razão do baixo poder de negociação que os participantes conseguem reunir. É inevitável que parte dessas redes adote estratégias de intercooperação ou de fusão no curto e médio prazos, criando redes maiores e mais fortes, capazes de fazer frente aos grandes concorrentes nacionais e multinacionais. Esse movimento de cooperação entre redes é antigo em outros países e começa a ocorrer também no Brasil, como apresentado ao longo deste livro. É possível, por exemplo, formar redes intersetoriais, reunindo sob um mesmo guarda-chuva segmentos de negócio que tenham complementariedades e oportunidades de gerar sinergia. Na Alemanha, por exemplo, o número total de redes vem caindo em razão da cooperação entre elas, que formam grupos maiores e mais competitivos. No Brasil, redes que forem capazes de liderar esse processo de consolidação nos próximos anos serão aquelas com maiores chances de prosperar e alavancar sua competitividade.

2. Convergência de modelos de negócio. A maioria das redes brasileiras adotou a estratégia de crescimento orgânico por meio da atração de novos membros. Ainda que essa seja uma estratégia típica de crescimento, enfrenta várias dificuldades: o custo de captação individual de membros é alto, nem sempre é possível encontrar empresas com o perfil de interesse da rede e a competição entre redes por novos membros pode levar à excessiva flexibilização de regras para conquistar os interessados. Uma forma de superar essa dificuldade é expandir a rede por meio de lojas próprias e modelos de franquias. Essa convergência de modelos de negócio traz benefícios como a possibilidade de crescer sem a necessidade de integrar novos membros que imediatamente participam das decisões e que adotam o padrão da rede (no modelo de franquias) ou abrir lojas próprias em locais onde é inviável encontrar um novo parceiro. A estratégia já é utilizada há décadas por redes alemãs, muitas das quais possuem modelos de franquias e lojas próprias que funcionam em paralelo às lojas dos membros da rede. Buscar a convergência entre modelos de negócio pode trazer benefícios às redes brasileiras em busca da consolidação.
3. Vários perfis de membros na mesma rede, com serviços diferentes. À medida que as redes crescem em número de participantes, é natural que a homogeneidade de perfil organizacional planejada no início das operações não seja mais uma realidade. Segmentar os participantes em grupos, de acordo com seu porte ou sua necessidade de serviços, é uma alternativa para atender a cada grupo da maneira mais eficiente e eficaz. Essa estratégia também torna possível ampliar o número de participantes, uma vez que diferentes conceitos de negócio evitam a competição direta entre membros da mesma rede. Redes que atualmente limitam a participação de uma ou de poucas empresas em uma mesma região geográfica podem ter mais flexibilidade para ampliar o número de participantes sem que isso signifique prejuízos para os membros mais antigos.
4. Redes como prestadoras de serviços para seus membros e para outras organizações interessadas. No Brasil, algumas redes adotaram o conceito de associado comprador, um perfil de participante que obtém os benefícios da compra conjunta, mas não adota todo o padrão visual da rede nem participa diretamente das decisões e dos rumos estratégicos da rede. Essa proposta torna a rede uma prestadora de serviços – neste caso

negociação e compra conjunta – que reverte em benefícios para todos os seus membros, como um maior volume de compras para alavancar as negociações com fornecedores. Seguindo essa lógica, redes que possuem serviços desenvolvidos e competitivos podem oferecê-los para outras redes ou para organizações independentes do mercado. Aquelas redes que ampliem seu portfólio de serviços ou se tornarem reconhecidas pela oferta de determinados serviços podem se tornar referência para outras redes, contribuindo tanto para sua própria consolidação quanto para atrair parceiros em processos de intercooperação e fusão.

5. Transformação cultural e digital como ameaça ou oportunidade para as redes de empresas. A entrada dos nativos digitais – novas gerações de trabalhadores, empreendedores e consumidores – no mercado traz significativos desafios, mas também oportunidades para aqueles que fizerem a leitura correta das mudanças e souberem aproveitá-las. Para um nativo digital, pesquisar e comprar produtos e serviços é uma experiência intimamente ligada à tecnologia, com expectativa crescente por experiências que combinam plataformas virtuais e físicas. Redes precisam desenvolver estratégias para atender esse público conectado, exigente e que demanda experiências inovadoras. Outra tendência para esse público é dar mais valor ao uso do que à posse dos bens, interagindo em plataformas colaborativas *peer-to-peer* em que é possível compartilhar produtos e serviços, com foco na sustentabilidade e no consumo responsável. O caráter cooperativo das redes e a conexão da maioria dos membros às suas comunidades locais faz com que elas sejam um modelo de negócio alinhado com essas tendências, desde que consigam introduzir essas mudanças em suas estratégias. É fundamental que as redes brasileiras se preocupem com as mudanças que a transformação cultural e digital vem provocando, elaborando estratégias para aproveitar as oportunidades.
6. Foco na experiência dos clientes. Durante a primeira onda de cooperação no Brasil, as redes ficaram extremamente focadas em reunir volume de compras e buscar melhores condições de preço junto aos fornecedores. No entanto, nos últimos anos, o mercado mudou significativamente e o cliente ficou empoderado com o acesso a informações e comparações instantâneas por meio de consultas *on-line*. Preço continua sendo uma variável importante, mas muitos clientes vêm buscando experiências de compra, exigindo das empresas uma nova postura para atender às expec-

tativas emocionais desses clientes. Isso significa refletir sobre a experiência do cliente – conceito americano de *customer experience* –, conectando a proposta de valor da rede e das empresas associadas aos desejos do cliente. O objetivo dessa nova perspectiva é transformar uma compra racional, exclusivamente baseada em preço, em uma compra emocional, em que outros elementos contribuem para criar valor ao cliente. Isso inclui, por exemplo, reforçar o vínculo das redes com as suas comunidades, estabelecer diferenciais em relação às grandes empresas e multinacionais e permitir aos clientes múltiplos canais de interação.

Esse conjunto de tendências, baseadas em movimentos que já ocorreram em outros países, indicam caminhos que as redes brasileiras precisarão percorrer nos próximos anos. Em paralelo ao trabalho desenvolvido por gestores de redes e consultores, pesquisadores têm a responsabilidade de contribuir com esse desenvolvimento, gerando conhecimentos que permitam às redes aproveitar as oportunidades e superar os desafios que os novos tempos impõem.



Este livro reúne resultados de pesquisas e interações com gestores, consultores, formuladores de políticas públicas, representantes de entidades de apoio e empreendedores participantes de redes, realizadas ao longo de quinze anos. Ao mesmo tempo em que este texto era escrito, centenas de pesquisadores e gestores, em todas as partes do mundo, geravam novos conhecimentos sobre o tema da cooperação, de maneira que todo conhecimento é provisório. Mesmo assim, esperamos que as práticas, ferramentas e modelos apresentados sirvam de subsídio tanto aos acadêmicos interessados em compreender a gestão de redes em suas várias dimensões, quanto aos gestores e empresários diretamente envolvidos com redes e que desejam ampliar conhecimentos sobre gestão. Que a cooperação seja, cada vez mais, um motor para a economia local e o desenvolvimento de pequenos empreendimentos que geram renda e emprego junto às suas comunidades!



## REFERÊNCIAS

- Adami, VS. Implicações das propriedades estruturais de redes para o gerenciamento de projetos interorganizacionais de geração de energia eólica. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Tese de Doutorado. 2015.
- Adizes, I. (2002). *Os Ciclos de Vida das Organizações*. Cengage Learning Editores.
- Ahlert, D.; Backhaus, C.; Bovensiepen, G. & Ewig, H. *Unternehmenskooperation – Auslauf-oder Zukunftsmodell?* Düsseldorf: Price Waterhouse Coopers, 2006.
- Ahlström-Söderling, R. (2003). SME strategic business networks seen as learning organizations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(4), 444-454.
- Albers, S. (2005). *The design of Alliance Governance Systems*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Alledo Filho, WA. (2017). O Desenvolvimento da Capacidade de Gestão de Alianças no Âmbito Interno da Firma: Um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- Alliance Renault-Nissan. Disponível em: <<http://www.media.blog.alliance-renault-nissan.com/>>. Acesso em: 15 jan. 2019.
- Almeida, MO. Estratégia de Crescimento de Redes Empresariais: Uma Análise dos Fatores Influenciadores à Adoção de Intercooperação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Dissertação de Mestrado. 2018.
- Andranovich, G. (1995). Achieving consensus in public decision making: Applying interest based problem-solving to the challenges of intergovernmental collaboration. *Journal of Applied Behavioral Research*, 31, 429-445.
- Appelbaum, SH.; Gandell, J.; Yortis, H.; Properand, S. & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part1). *Management Decision*, 38(9), 649-661.
- Bacharach, SB. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4), 496-515.
- Balestrin, A. & Verschoore, J. (2016). *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Bookman.
- Barney, JB. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Behrmann, E. & Sanjai, PR. (2018). Volkswagen open to revisiting Tata tie-up for India mass market. The Economic Times. Disponível em: <<https://economictimes.indiatimes.com/industry/auto/cars-uvs/volkswagen-open-to-revisiting-tata-tie-up-for-india-mass-market/articleshow/63926104.cms>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

Blomqvist, K. & Levy, J. (2006). Collaboration capability-a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), 31-48.

Burt, RS. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Burt, RS. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. In: Lin, N.; Cook, KS.; Burt, RS. (Eds.). *Social Capital: Theory and Research*. New York: Aldine de Gruyter, 31-56.

Busi, M. & Bititci, US. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1), 7-25.

Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability, *Strategic Management Journal*, 28(6), 585-608.

Casarotto Filho, N. & Pires, LH. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento regional*. São Paulo: Atlas.

Collis, DJ. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(1), 143-152.

Contractor, F. & Lorange, P. (1988). *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books.

Cui, AS. & O'Connor, G. (2012). Alliance portfolio resource diversity and firm innovation. *Journal of Marketing*, 76(4), 24-43.

Cunha, MP. (1993). Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência: análise dos níveis organizacionais e ecológico. *Revista de Administração de Empresas*, 33(5), 34-47.

Das, TK. & Teng, B. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.

De Man, AP. & Duysters, G. (2005). Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. *Technovation*, 25(12), 1377-1387.

Dekker, HC. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49.

Dyer, JH. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Dyer, JH.; Singh, H. & Hesterly, WS. (2018). The Relational View Revisited: A Dynamic Perspective on Value Creation and Value Capture. *Strategic Management Journal*. Forthcoming.

- Ebers, M. (1997). Explaining inter-organizational network formation. In: M. Ebers (ed.), *The formation of interorganizational networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Edeka. *75 Jahre EDEKA Juniorengruppe*. Hamburg: EDEKA Verlag, 2005.
- Edeka. Site institucional. Disponível em: <<http://www.edeka.de>>. Acesso em: 12 janeiro 2019.
- Edeka. *100 Jahre EDEKA: Gemeinsam gewachsen*. Hamburg: EDEKA Verlag, 2007.
- EIS. Site institucional. Disponível em: <<https://www.eis-verband.de/>>. Acesso em: 2 janeiro 2019.
- Estivaleta, VDF; Ávila Pedrozo, E. & Begnis, HS. (2012). O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio: uma análise sob a perspectiva das estratégias, dos métodos e dos estágios evolutivos. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 71(1), 161-190.
- Estivaleta, V.; Pedrozo, E. & Begnis, H. (2008). Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. *Revista Base (Administração e Contabilidade)*, 5(3), 224-235.
- Fama, EF. & Jensen, MC. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Feller, J.; Parhankangas, A.; Smeds, R. & Jaatinen, M. (2013). How companies learn to collaborate: emergence of improved inter-organizational processes in R&D alliances. *Organization Studies*, 34(3), 313-343.
- Fröhlich, H. (2003). Mitgliederintegration, Mitgliederkommunikation und Datenvernetzung. In: Wieselhuber (Ed.). *Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Gereffi, G.; Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gonzalez, P. & Millan, C. De olho na Ásia, líder em alimentos na Argentina busca parceiro. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2017/11/07/deolho-na-asia-lider-em-alimentos-na-argentina-busca-parceiro.htm>>. Acesso em: 7 nov. 2017.
- Grandin, G. *Fordlândia: ascensão e queda da cidade esquecida de Henry Ford na selva*. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.
- Grandori, A. & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16 (2), 183-214.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Groß, W. (2003). Strategische Entwicklungsrichtungen für erbundgruppen des Handels. In: Wieselhuber (Ed.). *Erfolg im Handel: Praxis des Kooperationsmanagements*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Grunwald, R. & Kieser, A. (2007). Learning to reduce interorganizational learning: An analysis of architectural product innovation in strategic alliances. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 369-391.

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation pattern: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.

Gulati, R.; Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.

Gunton, TI. & Day, JC. (2003). The theory and practice of collaborative planning in resource and environmental management. *Environments* 31(2): 5-19.

Hage, G. & Alter, C. (1997). A typology of interorganisational relationships and networks. In: JR. Hollingsworth & R. Boyer (Eds). *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions* (94-126). Cambridge: Cambridge University Press.

Hamel, G.; Doz, YL. & Prahalad, CK. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.

Havila, V. & Medlin, CJ. (2012). Ending-competence in business closure. *Industrial Marketing Management*, 41(3): 413-420.

Heikkila, T. & Gerlak, AK. (2005). The formation of large-scale collaborative resource management institutions: Clarifying the roles of stakeholders, science, and institutions. *Policy Studies Journal*, 33(4): 583-612.

Heimeriks, KH. & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44(1), 25-49.

Hibbert, P.; Huxham, C. & Smith Ring, P. (2008). Managing collaborative inter-organisational relations. In: Cropper, S.; Ebers, M.; Huxham, C. & Smith Ring, P. *The Oxford Handbook of Inter-organisational relations* (390-416). Oxford: Oxford University Press.

Hitt, M.; Harrison, JS. & Ireland, RD. (2001). *Mergers & Acquisitions: A guide to creating value for stakeholders*. New York: Oxford University Press.

Hitt, M.; Ireland, D. & Hoskinsson, RE. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

Hoffmann, W. (2005). How to manage a portfolio of alliance. *Long Range Planning*, 38: 121-143.

Hutt, MD.; Stafford, ER.; Walker, BA. & Reingen, PH. (2000). Case study: defining the social network of a strategic alliance, *MIT Sloan Management Review*, 41 (2): 51-62.

Huxham, C. & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal* 43:1159-1175.

Imperial, M. (2005). Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society*, 37: 281-320

India Today. Tata Motors ends distribution alliance with Fiat. Disponível em: <[http://india today.intoday.in/story/tata-motors-fiat-distribution-alliance-ends/1/187034.html](http://india.today.intoday.in/story/tata-motors-fiat-distribution-alliance-ends/1/187034.html)>. Acesso em: 20 nov. 2018.

- Ireland, RD.; Hitt, MA. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Jarillo, C. (1993). *Strategic Networks*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Jarillo, JC. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Järvensivu, T. & Möller, K. (2009). Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(6): 654-661.
- Kale, P.; Singh, H. & Bell, J. (2009). Relating Well: Building Capabilities for Sustaining Alliance Networks. In Kleindorfer, PR.; Wind, Y. & Gunther, RE. *The Network Challenge: Strategy, profit, and risk in an interlinked world*. New Jersey, Pearson/Wharton School Publishing.
- Kaplan, RS. & Norton, DP. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Lambert, DM. & Enz, MG. (2017). Issues in supply chain management: Progress and potential. *Industrial Marketing Management*, 62, 1-16.
- Lasker, RD. & Weiss, ES. (2003). Broadening participation in community problem-solving: A multidisciplinary model to support collaborative practice and research. *Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine*, 80:14-60.
- Laumann, EO., Galaskiewicz, J. & Marsden, PV. (1978). Community structure as inter-organizational linkages. *Annual Review of Sociology*, 4: 455-484.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lewis, J. (1992). *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira.
- Man. Website institucional. Disponível em: <<https://www.man-la.com/institucional/consorcio-modular>>. Acesso em: 15 jan. 2019.
- Marchi, JJ. & Wegner, D. (2009). Proposição de um Balanced Scorecard Cooperativo: gestão, estratégia e desempenho em redes empresariais. *Estudos do CEPE*, 39: 6-31.
- Marcon, C. & Moinet, N. (2001). *Estratégia-rede: ensaio de estratégia*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Marshall, A. (1919). *Industry and trade: A study of industrial technique and business organization*. London: MacMillan.
- Miles, RE. & Snow, CC. (1986). Organizations. New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3): 62-73.
- Mitrega, M.; Forkmann, S.; Ramos, C. & Henneberg, SC. (2012). Networking capability in business relationships – concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, 41 (5), 739-751.
- Mitrega, M.; Forkmann, S.; Zaefarian, G. & Henneberg, SC. (2017). Networking capability in supplier relationships and its impact on product innovation and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 577-606.

- Moeller, K. (2010). Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 27-51.
- Mortimer, C. (2015). Bangladesh factory collapse: 41 charged over deadly Rana Plaza tragedy. Disponível em: <<http://www.independent.co.uk/news/world/asia/bangladesh-factory-collapse-41-charged-over-deadly-rana-plaza-tragedy-a6781876.html>>. Acesso em: 30 dez. 2015.
- Motta, FCP. & Vasconcelos, IFG. (2006). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Thomson.
- Nassimbeni, G. (1998). Network structures and co-ordination mechanisms: a taxonomy. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(6), 538-554.
- Oliver, AL. & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4): 549-583.
- Olve, NG.; Roy, J. & Wetter, M. (2001). *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Qualitymark Editora Ltda.
- Park, SH. & Ungson, GR. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Parung, J. & Bititci, US. (2006). A conceptual metric for managing collaborative networks. *Journal of Modelling in Management*, 1(2), 116-136.
- Penrose, ET. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959
- Podolny, JM. & Page, KL. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57-76.
- Porter, M. (1999). Clusters e competitividade. *HSM Management*, 3(15): 100-110.
- Provan, KG. & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Rauwald, C. & Sanjai, PR. Volkswagen e Tata Motors miram aliança estratégica na Índia. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2017/03/10/volkswagen-e-tata-motors-miram-alianca-estrategica-na-india.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- Reilly, T. (2001). Collaboration in action: An uncertain process. *Administration in Social Work*, 25(1): 53-73.
- Riemer, K. & Klein, S. (2006). Network management framework. In: S. Klein, & A. Poullymenakou (Eds.). *Managing dynamic networks* (17-66). Berlin (Germany): Springer.
- Ring, PS. & Van de Ven, AH. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Ritter, T. & Geersbro, J. (2011). Organizational relationship termination competence: a conceptualization and an empirical test. *Industrial Marketing Management*, 40(6): 988-993.
- Ritter, T. & Gemünden, HG. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9): 745-755.

- Rizzardo Filho, A. (2018). *Redes Empresariais e Organização Contratual na Nova Economia*. Florianópolis: Tirant Lo Blanch.
- Rossi, ACS. (2005). *Cooperativismo: à Luz dos Princípios Constitucionais*. Curitiba: Jurua Editora.
- Rossi, GB. & Póvoa, ACS. (2008). Alianças estratégicas em empresas de médio porte: um estudo no setor de automação industrial automobilística no Brasil. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5(3): 198-201.
- Rossi, GB.; Póvoa, ACS.; Garcia, MN. & Minciotti, SA. (2009). Escassez de recursos: fator a influenciar na formação de alianças estratégicas empresariais. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(1), 102-121.
- Roth, AL.; Wegner, D.; Júnior, JAVA. & Padula, AD. (2012). Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, 47(1), 112-123.
- Schmidt, J.; Wegner, D. & Fortes, MVB. (2019). A Governança de Redes Interorganizacionais: Uma análise da tensão entre eficiência e inclusão no processo decisório. *Revista de Gestão de Pequenas Empresas (Regepe)*, 8(2); 319-340.
- Segato, F. & Raab, J. (2018). Mandated network formation. *International Journal of Public Sector Management*. No prelo.
- Sluyts, K.; Martens, R. & Matthyssens, P. (2010). How to build alliance capability: A life cycle approach. In: *Enhancing Competences for Competitive Advantage* (173-200). Emerald Group Publishing Limited.
- Smart Supermercados (2019). Website corporativo. Disponível em: <<https://www.smartsupermercados.com/nossa-historia>>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- Sydow, J. (2003). Management von Netzwerkorganisationen: Zum Stand der Forschung. In *Management von Netzwerkorganisationen* (293-354). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Sydow, J. (2004). Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. *Human Relations*, 57(2), 201-220.
- Sydow, J. (2006). Management von Netzwerkorganisationen: Zum Stand der Forschung. In J. Sydow (Org.). *Management von Netzwerkorganisationen* (387-472). Wiesbaden: Gabler.
- Tag Heuer (2019). Website corporativo. TAG Heuer, Google e Intel anunciam colaboração para o lançamento de um Smartwatch suíço. Disponível em: <<https://www.tagheuer.com/pt/noticias/tag-heuer-google-e-intel-anunciam-colaboracao-para-o-lancamento-de-um-smartwatch-suico>>. Acesso em: 15 jan. 2019.
- Tähtinen, J. & Halinen, A. (2002). Research on ending exchange relationships: a categorization, assessment and outlook. *Marketing Theory*, 2(2): 165-188.
- Tett, L.; Crowther, J. & O'Hara, P. (2003). Collaborative partnerships in community education. *Journal of Education Policy*, 18:37-51.
- Theurl, T. (2005). From Corporate to Cooperative Governance. In: Theurl, T. (ed.), *Economics of Interfirm Networks*, Tübingen: Mohr Siebeck.

- Tidström, A. & Åhman, S. (2006). The process of ending inter-organizational cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 281-290.
- Tjemkes, B.; Vos, P. & Burgers, K. (2012). *Strategic Alliance Management*. New York: Routledge.
- Todeva, E. *Business networks: Strategy and Structure*. Routledge, 2006.
- Van de Ven, AH. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1(4), 24-36.
- Vangen, S. & Huxham, C. 2003. Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management* 14: 61-76
- Vangen, S.; Hayes, JP. & Cornforth, C. (2015). Governing cross-sector, inter-organizational collaborations. *Public Management Review*, 17(9): 1237-1260.
- Verschoore, JR. & Balestrin, A. (2008). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, 1(1): 1-21.
- Verschoore, JR.; Wegner, D. & Balestrin, A. (2015). The evolution of collaborative practices in small-firm networks: a qualitative analysis of four Brazilian cases. *International Journal of Management Practice*, 8(2), 152-168.
- Walter, A.; Auer, M. & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4): 541-567
- Wegner, D. (2011). Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- Wegner, D. (2011). Aprendizagem Interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In: Antonello, CS. & Godoy, AS. (Org.). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 537-564.
- Wegner, D. & Padula, AD. (2011). Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, 13: 220-248.
- Wegner, D.; Alievi, RM. & Begnis, HSM. (2015). The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12(1), 39-62.
- Wegner, D.; Begnis, HSM.; Alievi, RM. & Maehler, AE. (2016). A dinâmica da cooperação: proposição de um modelo de ciclo de vida de redes de pequenas empresas. *Gestão & Regionalidade*, 32(94): 118-130.
- Wegner, D.; Begnis, HSM. & Mozzato, AR. (2019). Intercooperação e Fusão de Redes Empresariais: Proposição de Framework para Análise sob a Perspectiva da Aprendizagem. *Organizações em Contexto*, 15 (29), 223-248.

- Wegner, D.; Bortolaso, IV. & Zonatto, PAF. (2016). Small-Firm Networks and strategies for consolidation: evidence from the Brazilian context. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(62), 525-544.
- Wegner, D.; Silva, SCE. & De Rossi, G. (2018). The development dynamics of business networks: A comparison among Wines of Brasil (Brazil) and Vitrocristal (Portugal). *International Journal of Emerging Markets*, 13(1), 27-44.
- Wegner, D.; Zen, AC. & Andino, BFA. (2011). O último que sair apaga as luzes: motivos para a desistência da cooperação e encerramento de redes de empresas. *Revista de Negócios*, 16(4), 30-50.
- Wegner, D. & Zonatto, PAF. (2013). Redes e relações interorganizacionais: Modelos organizacionais baseados na colaboração. In: Faccin, K.; Avila, RP. & Guimarães, JCF. (Org.). *Relações do trabalho: Desafio da educação*. Caxias do Sul: Faculdade da Serra Gaúcha, 264-289.
- Wellenbeck, M. (2001). Zentralregulierung der Nord-West-Ring- Gruppe. In: Zentes, J. & Swoboda, B. *Perspektiven der Zentralregulierung*. Frankfurt am Main: Dt. Fachverlag.
- Whetten, DA. (2003). O que constitui uma contribuição teórica?. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 43(3): 69-73.
- Williamson, OE. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, OE. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.
- Windeler, A. & Sydow, J. (2001). Project networks and changing industry practices collaborative content production in the German television industry. *Organization Studies*, 22(6): 1035-1060.
- Wright, P; Kroll, MJ. & Parnell, J. (2007). *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Zaefarian, G.; Henneberg, SC. & Naudé, P. (2011). Resource acquisition strategies in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(6): 862-874.
- Zancan, C., Santos, PCE, Costa, ACS., & Cruz, NJT. (2013). Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Pública*, 47(3), 647-669.
- Zineldin, M. (2002). Developing and managing a romantic business relationship: life cycle and strategies. *Managerial Auditing Journal*, 17(9), 546-558.
- Zineldin, M. & Dodourova, M. (2005). Motivation, achievements and failure of strategic alliances: the case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, 17(5), 460-470.
- Zukin, S. & Dimaggio, P. *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, MA, 1990.





