

Práticas de Gestão de Redes de Cooperação Horizontais: Proposição de um Modelo de Análise

Management Practices in Horizontal Cooperation Networks: a Model for Analysis

Ingridi Vargas Bortolaso¹, Jorge Renato Verschoore², José Antônio Valle
Antunes Jr.³

RESUMO

As redes de cooperação horizontais compreendem uma forma organizacional complexa e recente, e, por essa razão, ainda não existem modelos consolidados de gestão voltados à análise das práticas adotadas por essas redes. Assim, o objetivo do artigo é apresentar e discutir um modelo para identificar e analisar as práticas de gestão desenvolvidas pelas redes. Para tanto, adotou-se o método denominado *design research* que possibilita a construção e validação de modelos. O desenvolvimento do modelo ocorreu por meio de cinco processos: identificação do problema, sugestão, desenvolvimento, validação e consolidação. Primeiramente, o modelo foi validado por seis especialistas e, posteriormente, por vinte gestores das redes em questão. Após a consolidação, o modelo apresenta seis critérios específicos da gestão de redes de cooperação horizontais e treze itens de análise. Os seis critérios são: estratégia, coordenação, liderança, estrutura, processos e relacionamento. O modelo permite analisar a gestão de uma rede horizontal, seu nível de evolução e os pontos de melhorias, auxiliando na identificação de práticas bem-sucedidas. O artigo contribui com a literatura acadêmica trazendo uma visão analítica sobre as *práticas* de gestão das redes, além de proporcionar um instrumento de apoio para a consolidação das redes horizontais.

Palavras-chave: redes horizontais, gestão, práticas, cooperação.

ABSTRACT

Horizontal cooperation networks are a complex new organizational form, and there are still no consolidated models for analysis of the practices adopted for their management. This paper presents and discusses a model designed to identify and analyze the management practices developed in this kind of network. To develop this model, we adopted the method known as "design research", appropriate for construction and validation of models of this kind. Five steps were involved in the development of the model: identification of the problem, suggestion of alternatives, development of alternatives, validation, and consolidation. The method was first validated by six experts on the matter and by then by twenty network managers. After consolidation, the model consists of six specific horizontal and collaborative management network criteria and thirteen items for analysis. The six criteria are: strategy, coordination, leadership, structure, processes, and relationships. The model permits analysis of the management of a horizontal network, its degree of evolution and its points that need improvement, assisting in the identification of successful practices. The contribution of this model is that it facilitates bringing network management practices under systematic analysis, and thus can serve as an instrument for supporting management of the evolution and consolidation of horizontal networks.

Keywords: horizontal networks, management, collaborative practices, cooperation.

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos - São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil. - ingridibortolaso@yahoo.com.br

² Universidade do Vale do Rio dos Sinos - São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil. - jorgevf@unisinos.br

³ Universidade do Vale do Rio dos Sinos - São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil. - junico@produttare.com.br

INTRODUÇÃO

A alteração no panorama econômico vem trazendo profundas transformações nas práticas de gestão. Para sobreviver no mercado atual, as empresas necessitam de flexibilidade para integrarem em um ambiente competitivo. Castells (1999) defende que as empresas estão mudando sua forma organizacional para que possam acompanhar com maior flexibilidade as mudanças, quer sejam tecnológicas, econômicas, sociais, quer sejam ambientais. Nesse ambiente de rápido crescimento e mudanças de alcance mundial, as formas organizacionais mais flexíveis ganham destaque, uma vez que inclinam-se a atender às variações do mercado e a incorporar as inovações tecnológicas com mais rapidez. Mesmo as empresas de menor porte estão atentas a essas tendências e vêm experimentando formas de relações interorganizacionais.

Nas últimas décadas, o número de redes de cooperação horizontais vem se expandindo rapidamente em todo o Brasil. Reportagens recentes (cf. Exame PMES, 2007; Valor Econômico, 2008; HSM Management, 2009) apontam que a cooperação em rede tem se mostrado como uma alternativa viável não só para a sobrevivência, mas também para o crescimento e a geração de inovações em tais empresas. Em certos casos, a formação de redes de cooperação horizontais tem sido fomentada por organismos públicos. O governo de estado do Rio Grande do Sul criou e vem implementando, desde o ano de 2000, o Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI). Por meio de uma metodologia que visa unir empresas e desenvolver o espírito colaborativo, o programa já promoveu a formação de 240 redes, constituídas por cerca de cinco mil empresas espalhadas por todo o Rio Grande do Sul. Juntas, as empresas abrangem mais de 45 mil postos de trabalho e representam um faturamento anual de cinco bilhões de reais (Hundertmarker, 2010).

A cooperação entre empresas pode assumir diferentes formas e nomes (Olivares, 2003), como, por exemplo, rede associativa, central de compra ou negócios, consórcio e rede de

inovação (Zaccarelli *et al*, 2008). Em qualquer uma destas iniciativas, no entanto, o sucesso estará condicionado à sua formação e gestão (Teixeira, 2005). Todavia, com o crescimento e a maturidade da rede após alguns anos, os desafios impostos à sua gestão tornam-se mais complexos (Mariano, Guerrini, & Rebelatto, 2012). É, neste segundo momento, quando se percebe, com maior ênfase, a necessidade de analisar a gestão das redes de cooperação horizontais. Algumas perguntas surgem neste sentido. Por exemplo, a gestão da rede está conduzindo o grupo aos objetivos que foram traçados? A obtenção de novos ganhos será possível? A gestão está preparada para lidar com o futuro crescimento da rede? Quais aspectos estão sendo bem gerenciados na rede? Quais precisam ser melhorados na gestão da rede? Assim, é necessário buscar formas de se conhecer e entender as práticas gerenciais adotadas por essa nova configuração organizacional.

Embora esta realidade aponte para a necessidade de estudos sobre a gestão das redes de cooperação consolidadas, poucas pesquisas ainda têm se aventurado nesta seara. A análise das práticas de gestão das redes de cooperação horizontais consolidadas representa, portanto, um campo amplo para investigações. Além disso, para que as centenas de redes de cooperação brasileiras continuem representando uma alternativa de sobrevivência, crescimento e geração de inovações às empresas de menor porte, o aprofundamento do conhecimento da sua gestão precisará seguir evoluindo de maneira concomitante. O presente artigo pretende trazer novas contribuições a este contexto. Seu objetivo principal é apresentar e discutir o desenvolvimento de um modelo de identificação e análise das práticas de gestão adotadas pelas redes de cooperação horizontais, tendo como base as redes formadas e apoiadas pelo programa do governo do Rio Grande do Sul.

Nesse sentido, o artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução. Inicialmente, será apresentada uma discussão acerca das principais características da gestão de redes de cooperação horizontais, no intuito de nortear o modelo a ser desenvolvido. Em seguida, será

realizada uma explanação sobre o método adotado, o *design research*, constituído de cinco etapas (consciência do problema, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão). Posteriormente, será apresentada a validação do modelo junto aos especialistas no tema de redes de cooperação. Na seção seguinte, o modelo é discutido e validado junto aos representantes das redes. Finalmente, são feitas considerações relativas às implicações teóricas e práticas, bem como às principais limitações do modelo proposto.

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO HORIZONTAIS

As redes de cooperação são, simultaneamente, uma causa e uma consequência da natureza evolutiva das formas de concorrência dos mercados (Miles & Snow, 1986). Devido à sua dinâmica mais flexível, as práticas tradicionais de gestão precisam ser revistas e modificadas para contribuir com o crescimento dessa nova forma competitiva. Uma análise aprofundada na literatura permite evidenciar pontos-chave para a discussão do tema “gestão de redes”. Gulati (1998) expõe que o estudo do desenvolvimento das redes é uma das questões fundamentais para ampliar o entendimento desse tipo de arranjo.

Da consulta à literatura sobre redes, emergem diversos tópicos abordados pelos autores como referentes a características distintas das outras formas organizativas. A **estratégia** é uma das primeiras características distintivas a emergir; isso porque a prática estratégica deixa de ser construída de forma individual e passa a ser concebida de forma coletiva em busca dos objetivos comuns. Dentro da lógica de redes, a condução do processo da estratégia deve ser conciliada entre todos os associados. Com o subsídio da estratégia, os gestores, as equipes de trabalhos e os atores envolvidos necessitam trabalhar de maneira alinhada tentando progredir com a rede. O ponto central é que a estratégia necessita oferecer suporte para a concretização das decisões tomadas coletivamente (PARK, 1996). Jarillo (1993) corrobora afirmando que o processo de construção da es-

tratégica é crucial para uma rede dado que visa determinar as políticas de gestão, o uso de recursos e o posicionamento da rede para a realização dos objetivos propostos.

Outra característica distintiva a despontar no estudo da literatura sobre o tema em cena é a existência de uma **estrutura** física e financeira para subsidiar a gestão da rede. A estrutura é compreendida como condição necessária para o funcionamento da administração da rede e para a disponibilidade de um escritório com infraestrutura, profissionais contratados com a tarefa de gerenciar as questões operacionais da rede e a independência financeira. Para Fialho (2005), a existência de uma estrutura de apoio pode contribuir de forma essencial para a superação dos obstáculos à dinamização dos processos de cooperação. A estrutura física e a contratação de recursos humanos visam facilitar o andamento das atividades operacionais. Evan e Olk (1990, como citado em Park, 1996, p.) apontam que a estrutura organizacional de uma rede é fundamental para seu sucesso. No que tange à independência financeira, o foco de análise se dá sobre o prisma econômico; ressalta-se a capacidade que a rede tem de gerar recursos para a subsistência, ou seja, a captação de recursos de terceiros para a execução de projetos em prol da rede.

As redes são constituídas por empresas independentes entre si, nas quais não há uma estrutura hierárquica e as relações são constituídas por objetivos comuns e alimentadas por relações de confiança. Dessa forma, as redes buscam mecanismos voltados às suas propriedades e às suas características de gestão. Conhecidos da complexidade da coordenação de uma rede, diversos autores observam a necessidade de mecanismos de coordenação (Grandori & Cacciatori, 2006; Jones Hesterly & Borgatti, 1997; Grandori & Soda, 1995). Dessa forma, é possível identificar mais dois aspectos relevantes para a gestão das redes: coordenação e liderança. As decisões, no panorama das redes, não podem ser tomadas unilateralmente ou de forma hierárquica. No caso das redes, as decisões e alterações tendem a ser realizadas após o consentimento mútuo dos associados. Para Hastenreiter (2005, p. 99), “a coordenação diz

respeito ao controle e à orientação das ações entre os participantes”.

A liderança tem um papel valioso na organização em rede. Cabe à liderança o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia dos diversos atores envolvidos. A liderança é um fenômeno relacional. Os atos influencias geram reações nos liderados e essas, por sua vez, estimulam respostas nos líderes (Robbins, 2002). Cabe à liderança a missão de compartilhar o poder e as informações estratégicas, a articulação das dimensões individual e coletiva e o processo de flexibilidade e proatividade da rede.

Em uma análise mais profunda na literatura, percebe-se que, além dos dois fatores já identificados (coordenação e liderança), é necessário considerar um terceiro fator que está implícito no aspecto peculiar de funcionamento das redes: o relacionamento. Granovetter (1985) evidencia a importância das relações pessoais e das redes de relações para gerar confiança. Estas servem para estabelecer expectativas, criar e reforçar as regras e normas. Marcon e Moinet (2000) postulam que o relacionamento é uma das regras universais das redes, independentemente da cultura.

Outra característica distintiva das redes é o **relacionamento institucional**. Este se concentra na interação com os *stakeholders*, na política de identificação e relacionamento com os parceiros. Devido às suas interações frequentes com o mercado, as redes de cooperação precisam estabelecer vínculos com fornecedores, associados, parceiros governamentais e educacionais. Esses vínculos são essenciais para o desenvolvimento da aprendizagem e da estrutura social da rede. As redes englobam um conjunto de relacionamentos tanto horizontais, com os membros da rede, como os verticais sejam eles com fornecedores, concorrentes, entidades e clientes (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000). Para Möller e Halinen (1999), os relacionamentos institucionais são visualizados como janelas de oportunidades. Já que os recursos são escassos, o melhor caminho é o desenvolvimento de ótimos relacionamentos. Nas redes, a definição dos parceiros é realizada por meio da escolha dos associados à rede.

Outra característica marcante que se destaca ao estudar a literatura sobre redes está relacionada aos seus **processos**. Na concepção mais usual, processo é percebido como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (Gonçalves, 2000). Os processos são necessários para viabilizar as atividades da rede. A premissa básica é que os processos operacionalizam as ações necessárias para o desenvolvimento da gestão e o alinhamento dos atores envolvidos. Os processos da rede estão voltados para ações coletivas como: i) comunicação; ii) administrativo-financeiro; iii) *marketing*; iv) expansão; e v) negociação. A peculiaridade desse tipo de processo está nos atores que desenvolvem as atividades, ou seja, os próprios associados da rede.

Para Gonçalves (2000), a definição de processos fornece uma noção clara dos passos a seguir, as providências que devem ser tomadas para a realização de determinada atividade. Ainda, segundo o mesmo autor, os processos contribuem para maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração e maior capacidade de aprendizado.

Nas redes de cooperação horizontais estudadas neste trabalho, os processos de *marketing*, negociação e expansão são desenvolvidos pelas equipes, compostas por associados (Balestrin & Verschoore, 2008). Assim, os membros dessas equipes não são fixos, podendo ocorrer trocas a todo instante, fator que reforça a necessidade de processos documentados com fluxos de operação definidos. Caso a rede não possua o processo devidamente documentado – o processo ocorra informalmente –, a cada substituição de membros pode ocorrer perdas associadas à aprendizagem coletiva deles, dado que o associado “carrega” o conhecimento tácito, que não é transformado em conhecimento explícito, na rede. Dessa forma, o estabelecimento de procedimentos para a realização das atividades se torna essencial. Os fluxos de trabalho contribuem, ainda, para facilitar o desenvolvimento da atividade e otimizar o tempo (Paim *et al.*, 2009).

Conforme exposto acima, as práticas de gestão de uma rede de cooperação apresentam características específicas observadas em outras redes. Nesse sentido, o referencial apresentado nesta seção evidencia a identificação de cinco características (ou critérios) principais que devem ser enfocadas para se analisar as práticas de gestão das redes. O Quadro 1 apresenta uma síntese das características identificadas na literatura.

A análise da literatura apresentada, conforme pode ser observado, conduziu ao estabelecimento de cinco características, as quais reúnem um conjunto de elementos que podem auxiliar na composição de um roteiro de questões apropriada para identificação, e análise das práticas de gestão adotadas pelas rede de cooperação. A identificação das características forneceu um primeiro desenho para o modelo proposto. Contudo, ainda era preciso averiguar como seriam mensuradas as práticas de gestão dentro dessas características. Percebeu-se, então, que era preciso o desenvolvimento de questões organizadas em itens, ou seja, um bloco de questões para cada item, e uma escala a partir da qual pudesse ser mensurada a prá-

tica de gestão. Assim, o modelo foi projetado tendo em vista a seguinte lógica global: características, itens, blocos de questões. Essas evidências contribuem para o aprofundamento a respeito da gestão e dos atores envolvidos.

METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do modelo proposto é o *design research*. Isso porque o ponto central é a construção, teste e validação de um modelo capaz de identificar e analisar as práticas de gestão desenvolvidas pelas redes que operam por meio da metodologia do Programa Redes de Cooperação do Estado do RS. O *design research* é uma das possíveis perspectivas da investigação, ou uma maneira de olhar e pesquisar. Segundo Vaishnavi e Kuechler (2007), *design research* pode ser definido como um conjunto de técnicas analíticas e perspectivas (complementando a perspectiva positivista e interpretativa) para a realização de investigação em sistemas de informação.

De acordo com Manson (2006), os resultados de um *design research* podem ser: i) cons-

Quadro 1 - Síntese das características, definições e referências.

Características Identificadas na Literatura	Definição	Referências
Estratégia	Analisar a orientação estratégica da rede. Como a rede formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando em planos de ação e metas.	Balestrin & Verschoore (2008); Park (1996); Jarillo (1993); Kotler (1995).
Estrutura	Representa o mecanismo de suporte e a independência financeira da rede. Como suporte, identificam-se os recursos disponibilizados pela rede.	Fialho (2005); Human & Provan (1997); Park (1996).
Processos	Examina como a rede gerencia, analisa e melhora os seus fluxos de trabalho.	Gonçalves (2000); Balestrin & Verschoore (2008); Paim et al. (2009).
Relacionamentos Institucionais	Concentra-se na interação com os membros externos, a política de identificação e relacionamento com os parceiros.	Gulati, Nohria, & Zaheer (2000); Möller & Halinen (1999).
Coordenação e Liderança	Evidencia a necessidade de uma estrutura de coordenação para a manutenção dos instrumentos contratuais, de uma liderança para alavancar o crescimento da rede.	Hastenreiter (2005); Grandori & Cacciatori (2006); Jones Hesterly & Borgatti (1997); Grandori & Soda (1995); Robbins (2002); Marco & Moinet (2000).

truto; ii) modelos; iii) métodos; iv) realização da aplicação dos modelos em seu ambiente (instanciação). Segundo Manson (2006), *design research* é um processo de utilização de conhecimentos para a concepção e criação de modelos úteis e, que, em seguida, deve utilizar vários métodos rigorosos para analisar por que razão, ou por que não, um modelo é especialmente eficaz. Portanto, a ideia do *design research* consiste em contribuir para a análise e para a construção de modelos, buscando compreender e explicar o comportamento e os aspectos de um determinado sistema. Em outras palavras, o *design research* está relacionado com duas atividades básicas, a saber, construção e avaliação de modelos (March & Smith, 1995).

A estrutura de pensamento do *design research*, proposto por Takeda *et al.* (1990) e adaptado por Vaishnavi e Kuechler (2005), permite a construção de artefatos, ou seja, modelos, métodos e instanciação. O processo está detalhado na Figura 1.

O processo do *design research* começa quando o pesquisador se dispõe a solucionar um problema, fase de consciência do problema. O pesquisador precisa entender a natureza do problema, o contexto, as potencialidades e as limitações, o que ajuda a entender o ambiente dentro do qual o problema se insere. Após, inicia-se a fase da sugestão, descrita como um passo essencialmente criativo. Nela, diferentes

investigadores chegarão a diferentes desenhos de modelos a serem propostos (Vaishnavi & Kuechler, 2005). Assim, são realizadas proposições imperativas, fundamentadas no estado da arte da teoria, para produzir projetos ou reinventar projetos existentes.

Após a apresentação do método de pesquisa, no sentido da consolidação do objetivo proposto para este estudo, faz-se necessário explicar o desenvolvimento do trabalho. Assim, são descritas sucintamente as etapas da pesquisa seguidas, utilizando os passos propostos por Takeda *et al.* (1990) (cf. Figura 1).

A consciência do problema foi evidenciada por meio do estudo da literatura e pelas circunstâncias vivenciadas pelos autores em redes de cooperação. O passo seguinte à consciência do problema consiste, como dito, na fase de sugestão. Neste estudo, essa fase foi dividida em duas etapas: na primeira foram definidas as características essenciais para a estruturação do modelo. Para isso, foram considerados, inicialmente, o “Modelo de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade” ao lado do estudo desenvolvido por Verschoore (2006), intitulado “Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de Gestão”.

É importante considerar que, nesta fase, foi feita uma análise crítica das características, dos atributos e benefícios; e uma rigorosa defi-

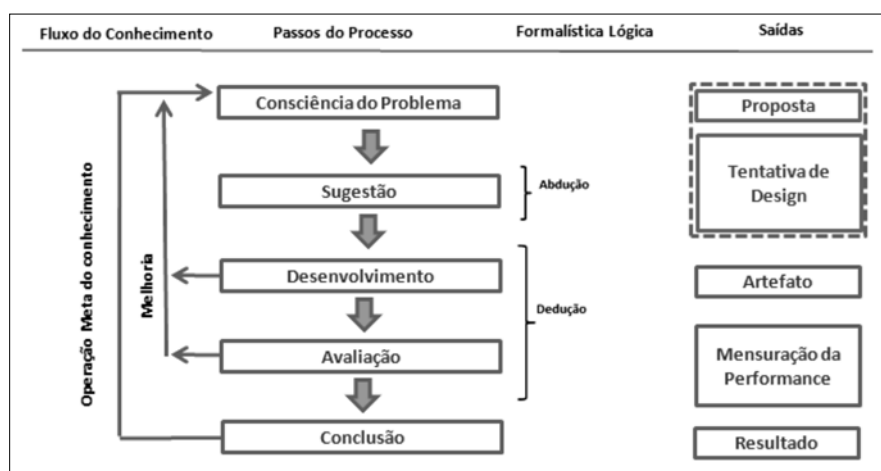


Figura 1 - Processo Geral do *Design Research*.
 Fonte: Takeda *et al.* (1990) e adaptado por Vaishnavi e Kuechler (2005).

nição desses itens considerando a realidade das redes de cooperação empresariais – objeto específico do modelo.

Quanto à segunda etapa, nela foram desenvolvidos os itens a serem avaliados para cada uma das características definidas no intuito de gerar os devidos resultados gerais que comporão o valor final da característica (ou critério) em pauta. Para isso, foram considerados: i) modelos de referência típicos de organizações, exemplo, itens da Fundação Nacional da Qualidade; ii) literatura consagrada internacionalmente relacionada com redes e os mecanismos de gestão.

No passo relativo ao desenvolvimento, foi proposto o modelo geral – intitulado de M0 – que envolve critérios, itens, bloco de questões para cada item, considerado tabela padrão de referência, planilha para registro da avaliação, planilha consolidada e representação gráfica.

Seguindo os passos de Takeda *et al.* (1990), tornou-se necessário validar o modelo proposto no passo de desenvolvimento. Esse passo é denominado como avaliação e está estruturado em duas etapas. Na primeira, foi realizada a pré-validação do modelo com seis profissionais de referência na área: E1 - presidente de rede; E2 - gestor profissional de rede; E3 - empresário associado; E4 - consultor de gestão de redes; E5 - pesquisador do tema, E6 - gestor público responsável pela coordenação de políticas de apoio às redes de cooperação. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em profundidade, e cada entrevista teve a duração de 90 minutos. Estas foram gravadas e transcritas. Desse processo resultou o modelo intitulado de M1.

Na segunda etapa, participaram da validação do modelo quatro redes previamente definidas. Foram selecionadas quatro redes varejistas dos segmentos de alimento, autopeças, medicamentos e móveis. A escolha destas redes considerou as variáveis tamanho e idade, sendo o recorte de idade centrado em quatro anos e o tamanho em 30 associados localizados na região metropolitana de Porto Alegre-RS. Em cada uma delas, foram entrevistados o presidente, o diretor executivo, um membro de conselho e dois associados. Levando-se em conta que

foram selecionados cinco representantes de cada rede, identificados como informantes primários, foram realizadas vinte entrevistas ao todo. A entrevista foi conduzida considerando-se o modelo original proposto e compreendeu: critérios, itens, bloco de questões, tabela padrão de referência e planilhas de avaliação.

A avaliação nesta etapa foi realizada por meio da comparação entre as respostas dos associados e do acompanhamento da evolução do instrumento, para a melhoria da interpretação ou consolidação do modelo proposto. Esse procedimento procurou validar o modelo. Além dos informantes primários, várias outras medidas foram tomadas para verificar as informações fornecidas, tais como: i) análise da documentação, incluindo os documentos de planejamento; ii) *website*; e iii) material de divulgação da rede. Neste passo, foi recolhido um conjunto de críticas em relação ao modelo proposto, visando refiná-lo no sentido de torná-lo prático e de fácil uso. Essa etapa contribuiu para uma nova configuração do modelo intitulado M2.

Por fim, foi necessária a realização da última etapa do processo desenhado por Takeda *et al.* (1990). Após a validação do modelo com os especialistas, as contribuições obtidas no levantamento de campo foram formalizadas e adaptadas ao modelo. Assim, é possível afirmar que todo o processo de construção do modelo foi realizado; logo, o modelo avaliado pelas redes de cooperação foi consolidado. Diante do exposto, o produto final deste artigo consiste em um modelo para identificar e analisar as práticas de gestão desenvolvidas pelas redes de cooperação horizontais. Com base no método descrito acima, na sequência, será possível acompanhar os aspectos de testagem e a avaliação do modelo proposto.

Validação do modelo com os especialistas

O modelo M0, inicialmente desenvolvido, baseado predominantemente na literatura, foi objeto de análise dos seis especialistas. Na primeira atividade realizada, os entrevistados foram estimulados a responder sobre as características essenciais para a avaliação da gestão de

uma rede de cooperação. Dessa forma, buscou-se estabelecer a relevância das características para a gestão no contexto específico das redes de cooperação. Tal apreciação visava uma confirmação (ou não) dos seguintes questionamentos: Quais características são relevantes para a gestão de uma rede de cooperação? Quais itens devem compor cada característica? O que deve ser avaliado em cada item? Qual é a sequência mais apropriada das características para apresentação no modelo?

Inicialmente, apresentou-se a característica estratégica. Nessa característica todos os especialistas foram enfáticos ao assegurarem que o desenvolvimento de estratégias coletivas é fundamental para a gestão da rede. Isso porque são as estratégias que direcionam os associados ao alcance dos objetivos, corroborando os estudos de Jarillo (1998). Um dos entrevistados destacou a necessidade de um posicionamento para fortalecer a organização em rede, enfatizando que: “[...] o estabelecimento da estratégia é o mapa estratégico da rede, é o ponto de partida” (E3). Esse testemunho fornece indícios de que a formulação da estratégia é um processo coletivo que necessita ser construído, seja ele de curto, seja de longo prazo, de forma alinhada com os objetivos das empresas associadas. O estabelecimento de uma estratégia clara é essencial para que a cooperação em redes possa ocorrer de forma eficaz (Human e Provan, 1997).

Também, foi evidenciada nas entrevistas a necessidade de estabelecer uma estrutura para desenvolver a rede. Desse modo, é apresentada a característica estrutura da rede. A estrutura foi validada pelos especialistas, que entendem ser fundamental a existência de uma infraestrutura para o funcionamento operacional e gerencial da rede, bem como de sua independência. A estrutura é um mecanismo de suporte essencial para o desenvolvimento da rede e, entre outras ações necessárias, deve proporcionar a sua independência financeira. Durante as entrevistas foi possível observar a importância dirigida à construção de uma central administrativa e a necessidade de contratar profissionais para tratar os aspectos relativos à gestão das redes. Nesse sentido, um dos entrevistados observa

que “[...] a sede da rede é uma maneira de dar visibilidade a nossa união. Os fornecedores passam a frequentar a nossa rede e isso traz credibilidade” (E5). As entrevistas forneceram indícios objetivos no sentido de que o estabelecimento de uma sede fornece à rede melhores condições de gestão e tende a proporcionar maior visibilidade das ações da rede.

Human e Provan (1997) evidenciaram o papel fundamental da estrutura administrativa no sentido de facilitar o processo de envolvimento e a geração de resultados favoráveis para as empresas associadas. Outro elemento relevante no contexto da gestão de uma rede é a independência financeira. O entrevistado afirma dizendo que a independência financeira da rede é importante para deixar de onerar o próprio associado, dado que “essa geração de dinheiro, contribui muito para a rede. Isso ajuda a diminuir as chamadas a mais e dá uma folga para o associado” (E3).

Apresenta-se a característica processos, definida como responsável pelo estabelecimento e alinhamento dos fluxos das atividades. As avaliações dos especialistas validaram a característica processos. Corrobora essa afirmação o E3, argumentando que “tudo que realizamos na rede, a negociação, a entrada de novos associados e o próprio *marketing* precisa de um roteiro, um processo”. Na compilação das informações colhidas, foi possível confirmar a característica sugerida pela teoria. As percepções dos entrevistados apontam a necessidade da adoção de processos formalizados não importando o estágio de desenvolvimento em que a rede se encontre. Desse modo, “qualquer organização precisa de clareza nas suas contas e tarefas, com a rede não é diferente” (E3).

A complexidade gerencial de uma rede permite evidenciar três elementos fundamentais: a necessidade de uma estrutura de coordenação, a liderança e o relacionamento, fatores essenciais para a consolidação de uma rede. Os especialistas foram enfáticos ao validar a característica coordenação e liderança. Um dos entrevistados chegou a dizer que é o ponto central, visto que “se não houver coordenação e liderança, não existe a rede” (E5). Os postulados

teóricos mostram que o esclarecimento dos direitos e deveres organiza a distribuição de recursos e reduz as questões que geram conflitos (Waarden, 1992). Igualmente, como sustentam Grandori e Soda (1995), o estabelecimento de normas e procedimentos tende a facilitar a relação dos membros diretores com os associados que não ocupam cargos na diretoria de rede.

Quanto à liderança, os entrevistados evidenciaram a importância de um canal formal para a sugestão de melhorias. Dessa forma, “a diretoria da rede deve estar aberta para receber sugestões dos associados não participantes da direção. Isso faz com que a gente se sinta parte do grupo” (E1). Esse depoimento confirma a importância das decisões tomadas por consenso e com ampla participação dos associados. Quando a liderança não é distribuída, ou seja, quando as decisões não são consensuadas com os associados, tende a ocorrer problemas de relacionamento e coordenação. Nessa perspectiva, Pedrozo e Pereira (2006) apontam problemas de gestão que podem se suceder: disputas de poder, falta de compromisso e desconfiança dos participantes.

O relacionamento é o responsável pela interação entre os associados e o seu desenvolvimento em uma rede, no qual é almejado o fortalecimento dos laços de confiança. Esse é um ponto necessário de ser analisado, visto que a confiança desempenha um papel fundamental para a formação e sustentação das redes. Dessa forma, Scherer (2007) afirma que, em uma atmosfera de confiança, os problemas são resolvidos mais eficientemente porque a informação e o *know-how* são trocados mais livremente. Em um ambiente de confiança, os associados se tornam mais participativos, contribuindo para a discussão das decisões estratégicas e incentivando o debate e a reflexão do grupo. Nesse sentido, o relacionamento foi citado como um dos elementos capitais das redes de cooperação, fato atestado por um dos participantes: “eu acho que todos são importantes, mas o relacionamento é a base de tudo” (E6).

Ainda sobre a perspectiva do relacionamento, foi apresentada a característica relacio-

namento institucional. No que tange a esse aspecto, os entrevistados validaram a característica e evidenciaram a importância do desenvolvimento de interações com os atores externos à rede: governo, universidade, entidades de classe e comunidade. Os entrevistados explicitaram a preocupação a respeito de como deve ser estabelecido e regido esse relacionamento. O entrevistado E1 diz que “para começar a ter uma parceria, primeiro precisamos identificar potenciais parceiros da rede e depois estabelecer as regras para este relacionamento”. Outro entrevistado confirmou a importância das relações desenvolvidas com atores externos, relatando a sua experiência de relacionamento, dizendo que “através do relacionamento com o Estado e com a universidade, tivemos acesso à capacitação gerencial e a consultores para ajudar na gestão da rede” (E2). Esse testemunho mostra a relevância das relações estabelecidas entre as redes e o ambiente.

Ao final da entrevista, após o conhecimento do modelo completo, os especialistas foram inquiridos sobre a sequência lógica apropriada para a apresentação das características. Pela percepção dos especialistas, a “estratégia” deve ser a primeira característica avaliada em uma rede de cooperação. A característica foi mencionada como a primeira por cinco dos especialistas. Na sequência, elegeram a característica “coordenação e liderança”. A “estrutura” foi referida como a terceira característica a compor o modelo (quatro especialistas). A característica “processos” foi sugerida em quarto lugar, seguida pela característica “relacionamento institucional”, sendo a última característica a ser avaliada.

Todas as observações feitas no desenrolar das entrevistas auxiliaram para a melhor compreensão das características para identificar e analisar as práticas de gestão adotadas pelas redes de cooperação. Elas serviram para validar as características encontradas na literatura, evidenciando a importância de cada um delas. De acordo com a metodologia proposta no trabalho, a validação com especialistas credencia e legitima o modelo proposto. A realização da etapa de avaliação constitui-se em um dos

passos do método *design research*. A validação também corrobora a teoria organizacional sobre redes de cooperação e sua gestão. No intuito de promover uma adequada conclusão dessa validação, é apresentado um quadro síntese (Quadro 2) da validação proposta.

Validação do modelo proposto com as redes de cooperação

Na seção acima, o modelo inicialmente proposto, construído com base no referencial teórico M0, foi avaliado e validado por seis especialistas (M1). Esta seção procura validar o modelo, compreendendo características, itens e questões, com as Redes de Cooperação, por intermédio da pesquisa empírica realizada junto a quatro casos de redes de cooperação que estão em estágios diferentes de desenvolvimento. A validação foi realizada por meio da comparação das respostas dos depoentes e do acom-

panhamento sistemático da evolução, para a correção de eventuais erros oriundos de interpretação. As sugestões para ajustes, a fim de proporcionar melhorias, foram pensadas de acordo com os posicionamentos auferidos nos casos a serem analisados.

Observando a validação, foi possível evidenciar a necessidade de ajustes para promover uma melhor aderência da configuração do modelo às realidades das redes. Dessa forma, são expostos os principais pontos críticos a serem melhorados na aplicação do modelo, de forma geral. Um dos primeiros pontos de melhoria pautado refere-se ao tempo de entrevista para a aplicação do modelo, de aproximadamente duas horas e 30 minutos para cada entrevistado. Os entrevistados relataram que o tempo para a aplicação do modelo era demasiadamente longo. Isso tendia a provocar cansaço no respondente. Dessa forma, foi proposto realizar ajustes no modelo com vistas a

Quadro 2 - Síntese da Validação com os Especialistas (M1).

Modelo Validado pelos Especialistas (M1)		
Característica para o modelo	Referências	Validações
Estratégia	BALESTRIN; VERSCHOORE (2008); PARK (1996); JARILLO (1993).	"[...] o estabelecimento da estratégia é o mapa estratégico da rede. O ponto de partida" (E3).
Coordenação e Liderança	HASTENREITER (2005); GRANDORI; CACCIATORI (2006); JONES; HESTERLY; BORGATTI (1997); GRANDORI; SODA (1995); ROBBINS; (2002); GRANOVETTER (1985); MARCON; MOINET (2000).	"[...] se não houver coordenação e liderança, não existe a rede" (E5).
Estrutura	FIALHO (2005); HUMAN; PROVAN (1997); PARK (1996).	"[...] a sede da rede é uma maneira de dar visibilidade a nossa união. Os fornecedores passam a frequentar a nossa rede e isso traz credibilidade" (E5).
Processos	GONÇALVES (2000); BALESTRIN; VERSCHOORE (2008).	"[...] tudo que realizamos na rede a negociação, a entrada de novos associados e o próprio marketing precisa de um roteiro, um processo" (E3).
Relacionamentos Institucionais	GULATI; NOHRIA; ZAHEER (2000); MÖLLER; HALINEN (1999).	"Para começar a ter uma parceria, primeiro precisamos identificar potenciais parceiros da rede e depois estabelecer regras para este relacionamento" (E4).

reduzir o tempo de entrevista, sem perdas de informações, visando evitar o desinteresse do respondente, que poderia causar problemas na qualidade das respostas. Desse modo, buscando reduzir o tempo de entrevista, uma das adequações possíveis é a redução do número de questões. Com uma apreciação profunda, é possível eliminar ou unificar questões que possuem objetivos similares. Dessa forma, é possível otimizar o tempo de entrevista. Com uma breve análise das respostas dos entrevistados, parece razoável afirmar que existem perguntas duplicadas e análogas que podem ser agrupadas. Essa análise foi relevante para refinar o modelo.

No que tange a alterações referentes às características e itens, foram observados pontos de melhoria substanciais. Algumas modificações são sugeridas para melhorar a compreensão do modelo, como a alteração de duas características das propostas iniciais, Relacionamento Institucional e Coordenação/Liderança; a exclusão de um item, Plano de Ações e Metas; e a realocação do item Relacionamento. A seguir, são apresentadas as sugestões detalhadas para melhoria do modelo proposto. No que diz respeito às modificações nas características, destaca-se que duas entre as cinco características propostas apresentaram necessidades de adequação. A primeira modificação refere-se à característica de Coordenação e Liderança, e a segunda à característica Relacionamento Institucional.

Durante a aplicação, nas redes, do modelo M1, foi observada certa restrição dos entrevistados ao perceberem o item relacionamento (item voltado à análise do relacionamento interno da rede) dentro da característica "Coordenação e Liderança". Com isso, devido às evidências obtidas no campo, para facilitar o entendimento do modelo, optou-se pela exclusão do referido item dessa característica. Também, foi observado nesta característica que os associados percebem a coordenação e a liderança como abordagens distintas. Isso se deve ao fato de o associado perceber a estrutura de coordenação como algo formal. Já a liderança é visualizada como algo resultante das ações in-

formais. Dessa maneira, evidencia-se a necessidade de divisão dessa característica em duas: Coordenação e Liderança.

Outra alteração necessária refere-se à característica Relacionamento Institucional. Evidenciou-se na aplicação do modelo a possibilidade de incorporar a essa característica o item relacionamento interno que, no modelo anterior, integrava a característica de coordenação e liderança. Para isso, a característica necessita de uma nova nomenclatura para que possa ser percebida com maior clareza pelos associados da rede. A característica do relacionamento institucional pode atender às questões voltadas ao relacionamento tanto interno quanto externo. Para atender à alteração proposta, a característica foi renomeada para "Relacionamento".

Devido às modificações efetuadas nas características, torna-se necessária a alteração do item Interação com os Agentes pertencente, inicialmente, à característica relacionamento institucional para Relacionamento. Conforme as alterações realizadas nas características "Coordenação e Liderança" e "Relacionamento Institucional", foram também feitas alterações nos itens. Inicialmente o item relacionamento era parte integrante da característica coordenação e liderança, com a abertura da característica relacionamento institucional para relacionamento, que passa a ter dois itens: relacionamento interno e externo. No que tange à característica estratégia, esta deve ter o item "Plano de Ações e Metas" suprimido, visto que, na aplicação do modelo, essa divisão é visualizada como desnecessária. A seguir é apresentado um quadro síntese das alterações realizadas - Quadro 3.

O modelo foi concebido por meio de referencial teórico (M0), tendo sido validado e aprimorado por especialistas (M1) e consolidado por associados e profissionais vinculados às redes de cooperação (M2). O modelo validado possibilita identificar e analisar as práticas de gestão cotidianas adotadas pelas redes de cooperação. Assim, este artigo apresentou a validação do modelo desenvolvido com base no método *design research*.

Quadro 3 - Síntese da Validação com os Especialistas (M1) x Validação com as Redes de Cooperação.

Modelo Validado pelos Especialistas (M1)			Modelo -Validado pelas Redes (M2)		
Característica		Itens	Característica		Itens
1	Estratégia	Planejamento estratégico formal da rede	1	Estratégia	Planejamento estratégico formal da rede
		Plano de ação e metas			
		Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede			Alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia da rede
2	Coordenação e Liderança	Estrutura de coordenação	2	Coordenação	Estrutura de coordenação
		Liderança			
		Relacionamento	3	Liderança	Sistema de liderança
3	Estrutura da Rede	Recursos disponíveis	4	Estrutura da Rede	Recursos disponíveis
		Financiabilidade da rede			Independência financeira da rede
4	Processos	Processo de comunicação interna	5	Processos	Processo de comunicação interna
		Processo administrativo-financeiro			Processo administrativo-financeiro
		Processo de negociação e compra em conjunto			Processo de negociação e compra em conjunto
		Processos de expansão			Processos de expansão
		Processos de marketing			Processos de marketing
5	Relacionamento Institucional	Integração com os agentes	6	Relacionamento	Relacionamento interno
					Relacionamento externo

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O escopo dessa pesquisa centrou-se em desenvolver um modelo que permitisse identificar e analisar as práticas de redes desenvolvidas. Justifica-se a preocupação por se entender que um avanço nos instrumentos de gestão poderá contribuir para o desenvolvimento das redes e para a consolidação das práticas existentes.

A adoção como método de pesquisa do *design research* permitiu que o modelo (características, itens e questões) fosse testado empiricamente por intermédio de uma validação com especialistas assim como por meio de uma análise empírica de quatro casos. Nessa avaliação, foi possível identificar pontos a serem melhorados nas características, itens e questões. Por-

tanto, o modelo foi consolidado com seis características, sendo eles: i) estratégia; ii) estrutura da rede; iii) processos; iv) coordenação; v) liderança e vi) relacionamento. No que tange aos itens, ocorreu apenas uma alteração sendo suprimido um item da característica estratégia. Desse modo, dos 14 itens inicialmente propostos, foram validados 13 itens. Esse refinamento no modelo foi necessário para melhorar a aderência e otimizar o tempo de entrevista. Foi necessário o agrupamento de questões, o que ocasionou o ajuste na redação delas e a exclusão de outras questões por não contribuírem com o ponto em análise.

A aplicação do modelo desenvolvido possibilita a avaliação e a comparação das práticas de gestão, bem como a criação de uma base de referência de excelência na gestão de redes de

cooperação horizontais. O modelo visa contribuir com a literatura já existente. Entende-se que, assim, chega-se cada vez mais perto de instrumentos de apoio para o crescimento e consolidação das redes de cooperação horizontais. No que tange à continuidade deste trabalho, recomenda-se que seja realizada efetiva aplicação do modelo nas redes, o que poderá contribuir para a geração de *benchmarking* das melhores práticas. Contribuirá, ainda, para a comparação e identificação de características de maior relevância para o desempenho mais eficaz da rede.

REFERÊNCIAS

- Antunes, J., Balestrin, A., & Verschoore, J. (2010). (Orgs.). *Práticas de Gestão de Redes de Cooperação*. São Leopoldo: UNISINOS.
- Balestrin, A.; Verschoore, J. R. *Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.
- Exame PME. (2007, set./out.). *Unidos por uma Boa Causa*, 10, p. 96-97.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade – FPNQ. (2007). *Critérios de Excelência*. São Paulo: FPQN, 2007.
- Gonçalves, J.E.L. (2000, jan./mar.). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40(1).
- Grandori, A., & Cacciatori, E. (2006). Cooperation and competition in inter-firm projects: the role of contractual and extracontractual governance. *European Group for Organization Studies Colloquium*, 22.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2).
- Granovetter, M. (1985, nov.). Economic and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3).
- Gulati. Alliances and Networks. (1998). *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, Nohria, & Zaheer (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21.
- HSM Management. (2009, jan./fev.). *Redes de Empresas, a chave para inovar*. São Paulo, 72, p. 31-35.
- Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network. *Academy of Management Journal*, 40,(2).
- Jarillo, J. C.(1993). *Strategic Networks: Creating the Borderless Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jarillo, J. C.(1998). On Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1).
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S.. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, 22(4),
- Manson, N.J. (2006, October). *Is operations research really research?*.
- March S.T., & Smith G.F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15, 251-266.
- Marcon, C., & Moinet, N. (2000). *La Stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zero Heure.
- Mariano, E. B., Guerrini, F. M., & Rebelatto, D. A. N. (2012). Análise da relação entre estrutura e desempenho de redes interorganizacionais colaborativas. *Gestão & Produção*, 19(3), 471-479.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986, Spring). Network organizations: new concepts for new forms. *California Management Review* 28(3), 62-73.
- Möller, K., & Halinen, A. (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management* 28, 413-427.
- Olivares, J. (2003). Estrutura organizacional em red (EOR): Explorando sus Bases Teóricas. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, SP, Brasil, 27.
- Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de Processos: Pensar*,

- Agir e Aprender, Porto Alegre: Bookman.Park, S. H. (1996). Managing an Interorganizational Network: A framework of the institucional mechanism for network control. *Organization Studies*, 17(5).
- Pedrozo, E.A., & Pereira, B.A.D. (2006, jul./ago.). Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do Processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. *REAd*, 12(4).
- Robbins, S. P. (2002). *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Scherer, F. O. (2007). *Limites, estratégias e inovações nos relacionamentos de redes horizontais de pequenas empresas no Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil.
- Takeda H. et al. (1990). Modeling design processes. *Artificial Intelligence Magazine*, 11(4), 37-48.
- Teixeira, F. L. C. (2005). (Org.). *Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Valor Econômico. (2008, fev.29). *Lucro em Redes*. São Paulo.Vaishnavi, V., & Kuechler, W. (2005, out.). Design research in information systems. Recuperado em 14 outubro, de: <<http://www.isworld.org/Researchdesign/drisISworld.htm>>.
- Vaishnavi, V., & Kuechler, W. (2007). *Design Science Research Methods And Patterns: Innovating information and communication technology*. Nova Iorque: Auerbach Publications.
- Waarden, F.V. (1992). Emergence and development of the business Interest associations: an example from the Netherlands. *Organization Studies*, 13(44).
- Verschoore, J.R., (2006). *Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil.
- Zaccarelli, S.B., Telles, R., Siqueira, J.P.L., BOA-VENTURA, J.M.G., & DONAIRE, D. (2008). *Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas.