

Redes de pequenas empresas e estratégias de consolidação: evidências do contexto brasileiro

Douglas Wegner

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Administração, São Leopoldo, Brasil

Ingridi Vargas Bortolaso

Universidade de Santa Cruz do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Santa Cruz do Sul, Brasil

Patrinês Aparecida França Zonatto

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-graduação em Administração, Biguaçu, Brasil

Recebimento:

19/12/2014

Aprovação:

23/07/2016

Editor responsável:

PhD. J. Ignacio Canales

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – O presente estudo teve como objetivo a análise das estratégias adotadas por redes de pequenas empresas (*small-firm networks*, SFNs) para chegar à consolidação.

Metodologia – Este estudo foi conduzido em duas etapas a partir de uma abordagem qualitativa. A primeira teve o objetivo de identificar SFNs consolidadas na região sul do Brasil. A segunda consistiu na análise de três estudos de caso a fim de investigar que estratégias elas adotaram para chegar à consolidação.

Resultados – Os resultados mostram quatro estratégias implantadas pelas SFN para acelerar a consolidação: adoção de uma organização administrativa para a rede; contratação de gestores profissionais; portfólio de serviços que auxiliam os integrantes da rede, e cooperação e fusão de SFNs.

Contribuições – A análise das três SFNs consolidadas trouxe um melhor entendimento do processo de desenvolvimento das redes e das estratégias adotadas para seu progresso.

Palavras-chave – Cooperação interorganizacional; redes de pequenas empresas; cooperação; estratégia.



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v18i62.2301

I Introdução

Apesar do progresso acadêmico no entendimento dos motivos que levam as empresas a estabelecerem redes interorganizacionais e benefícios acessíveis por meio de tal estratégia (Borgatti & Foster, 2003; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004), há, ainda, um número limitado de estudos que abordam a rede como unidade de análise (Brass, 2007; Provan, Fish & Sydow, 2007; Zaheer, Gözübüyük & Milanov, 2010). Analisar a rede como um todo é importante para o entendimento de seu desenvolvimento, governança e como os resultados coletivos são alcançados. Provan, Fish e Sydow (2007) propõem um redirecionamento do foco de análise para as estruturas e os processos da rede como um todo em vez de somente as empresas que a integram.

Uma rede interorganizacional consiste em um acordo colaborativo entre as empresas identificam metas em comum e trabalham em parceria a fim de compartilhar conhecimento e melhorar a concorrência (Dean, Holmes & Smith, 1997). A colaboração tende a ser mais importante, até crucial, para a sobrevivência de empresas menores, dada sua falta de recursos e legitimidade (Moreira, 2013). Apesar da ampla tipologia de modelos de rede (e.g. Grandori & Soda, 1995; Todeva, 2006), as redes em que nos concentramos ao longo deste trabalho consistem em relacionamentos cooperativos entre pequenas empresas, denominadas redes de pequenas empresas (*small-firm networks*, SFN) (Jarillo, 1988). Elas estão formalmente estabelecidas, contam com regulamentos e estão orientadas para o cumprimento de metas (Kilduff & Tsai, 2003). O relacionamento entre os integrantes das SFNs é, em princípio, não hierárquico e os participantes costumam contar com autonomia operacional substancial, podendo solicitar sua saída quando lhes for mais conveniente. Por meio da cooperação, a firma pode obter benefícios como o acesso a serviços, compartilhamento de riscos, legitimidade e *status* (Podolny & Page, 1998; Lotia & Hardy, 2008), acesso a novos conhecimentos (Dagnino, Levanti, Minà & Picone, 2015), aprendizado (Powell 1990; Knight & Pye, 2005) e desenvolvimento do capital social (Inkpen

& Tsang, 2005). A troca de conhecimento entre os integrantes da rede minimiza as incertezas e o risco de comportamentos oportunistas (Pereira, Brito & Mariotto, 2013).

Considerando que as SFNs se concentram em aumentar a concorrência de seus integrantes e buscar a consolidação do mercado, o objetivo do presente estudo foi analisar as estratégias adotadas pelas SFNs para chegar à consolidação. A partir de um ponto de vista teórico, o estudo é justificado dada a falta de pesquisas que abordem a dinâmica da colaboração ou que se concentrem nas estratégias que levam as SFNs à consolidação, conforme indicado por Doz (1996), Oelsnitz e Tiberius (2007) e Tiberius (2008). A partir de um ponto de vista gerencial, o estudo é justificado por descrever as estratégias que as SFNs podem adotar para chegar à consolidação. Para cumprir esse objetivo, foram gravadas entrevistas com 28 SFNs da região sul do Brasil e foram analisados os estudos de caso que envolvem três SFNs consolidadas.

O artigo está organizado da seguinte forma: a primeira seção apresenta uma discussão sobre a dinâmica do desenvolvimento das SFNs e os fatores que podem contribuir com a consolidação. Os procedimentos metodológicos são apresentados na segunda seção, seguidos de um estudo empírico na terceira seção. Os resultados do estudo são descritos na quarta seção, além das implicações da pesquisa. A última seção traz as considerações finais e orientações para estudos futuros.

2 O desenvolvimento das redes de pequenas empresas

Embora as SFNs costumem ser descritas como entidades estáticas, caracterizam-se por seus diversos estágios de iniciação e desenvolvimento (Ceglie & Dini, 1999; Child, 2001; Oelsnitz & Tiberius, 2007; Tiberius, 2008), as estruturas de natureza dinâmica que passam por modificações com o tempo. As SFNs passam por uma evolução dinâmica porque seus integrantes podem mudar as metas durante a participação, o que leva a ajustes internos ou à ruptura dos relacionamentos previamente estabelecidos (Ebers & Grandori, 1999).

Poucos foram os autores que analisaram a dinâmica de cooperação. Alguns seguem a lógica do ciclo de vida de um produto, com os estágios de iniciação, desenvolvimento e declínio (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; D'Aunno & Zuckerman, 1987). Outros estabelecem analogias que comparam os estágios do ciclo de vida aos de um relacionamento pessoal (Ahlström-Söderling, 2003; Zineldin, 2002). Assim, cada autor usa nomes diferentes e acrescenta novos estágios a seus modelos. O modelo de Ring e Van de Ven (1994) se destaca com uma proposta que considera o caráter cíclico da evolução dos relacionamentos interorganizacionais. Há ainda uma falta de estudos empíricos que exemplifiquem como o modelo do ciclo de vida se aplica **às relações** interorganizacionais. Ahlström-Söderling (2003) é o único que aplicou o modelo a um caso de estudo de uma rede de negócios do segmento de móveis. Dada a falta de modelos que analisem o padrão do desenvolvimento das SFNs, Wegner, Alievi e Begnis (2015) propuseram um modelo que considera especificamente as características do modelo de rede interorganizacional.

2.1 Estágios de desenvolvimento das SFNs

Tomando os estudos existentes como base para a análise da dinâmica das redes interorganizacionais (Ring & Van de Ven, 1994; D'Aunno & Zuckerman, 1987) e considerando o fato de que os modelos existentes se concentram em alianças e parcerias estratégicas, Wegner et al. (2015) propuseram um modelo de ciclo de vida para as SFNs. O modelo descreve seis estágios que caracterizam a dinâmica de desenvolvimento das SFNs. A concepção da rede acontece no primeiro estágio. Os empreendedores se reúnem para obter entendimento da lógica da cooperação e discutem as possibilidades de ação conjunta. Percebem-se grandes níveis de participação e comprometimento neste estágio, embora haja pouca troca de informações estratégicas dado o baixo nível de confiança interpessoal. O segundo estágio consiste no nascimento e formalização da rede. Elege-se um conselho administrativo e estabelecem-se as equipes de gestão de apoio. Elaboram-se as primeiras

metas coletivas e o plano estratégico da rede. O processo de definição de metas e o planejamento estratégico podem não apenas contribuir com a saída de empreendedores, levando a uma seleção natural, mas também com a melhoria do nível de confiança entre os integrantes remanescentes da rede.

No estágio do desenvolvimento, a SFN tem sua estrutura gerencial estabelecida e as regras de governança melhoradas. As oportunidades de troca de informações e experiências estimulam uma forte interação social. A SFN já está alinhada estrategicamente e oferece um portfólio de serviços que gera benefícios aos integrantes. Entretanto, os esforços para alcançar as metas podem levar a rede a impasses críticos que exijam novos esforços para a consolidação, ou a um processo de declínio. Nos estágios de consolidação e maturidade, uma SFN chega ao nível mais alto do ciclo de vida. A SFN estabelece uma estrutura de gestão profissional e contrata gestores para executar as atividades. A governança tende a se direcionar para uma organização administrativa da rede (*network administrative organization*, NAO). O portfólio de serviços oferecido pela SFN aos integrantes é amplo e qualificado.

Entretanto, a falta de ajustes e melhorias na estrutura da rede, nos processos e na governança pode levá-la ao declínio, outro estágio do ciclo de vida das SFNs. Os empreendedores enfocam em ações individuais como sendo suas prioridades em vez das metas e ações coletivas. Pode haver uma quebra de confiança entre os empreendedores e os gestores da rede. Os conflitos passam a dominar e alguns participantes deixam a rede neste estágio. A menos que SFN realize as mudanças e melhorias necessárias, torna-se impossível reverter o declínio e a SFN acabará no estágio da dissolução. Neste estágio, não há mais uma administração estruturada nem serviços prestados pela rede. As regras de governança deixam de ser seguidas e a participação e o engajamento entre os empreendedores se tornam quase inexistentes.

O modelo indica, ainda, um período de reestruturação anteriormente indicado por Ahlström-Söderling (2003). A reestruturação não é um estágio do ciclo de vida, mas um ajuste

para que as SFNs continuem a existir ao longo do tempo. Mesmo as SFNs consolidadas devem passar por transformações a fim de evitar o declínio e a dissolução. Segundo Ahlström-Söderling (2003), justifica-se isso com as mudanças de recursos, informações e expectativas dos sócios, cujos interesses se concentram sempre em obter mais vantagens da rede.

2.2 Determinantes de consolidação das SFNs

Os autores que propõem modelos teóricos para a análise da dinâmica das redes interorganizacionais (Dwyer et al., 1987; D'Aunno e Zucker, 1987; Ahlström-Söderling, 2003; Zineldin, 2002) sugerem, ainda, fatores que podem ser usados na análise do ciclo de vida das redes. A qualidade dos relacionamentos interpessoais e o nível de motivação dos participantes são considerados como fatores-chave para que haja cooperação (Spekman, Forbes, Isabella & Macavoy, 1998; Ring e Van de Ven, 1994; Zineldin, 2002). A adoção de normas e regras de cooperação (Dwyer et al., 1987) e a colocação dos interesses coletivos acima dos individuais (Dwyer et al., 1987) são também citados. Outro fator importante para o desenvolvimento da cooperação é a necessidade de realização de ajustes estratégicos e culturais entre os participantes (Dwyer et al., 1987). O modelo proposto por Wegner et al. (2015) apresenta seis fatores de análise divididos em duas categorias: i) organização e gestão da rede; e ii) relacionamentos e trocas entre os integrantes. Tais fatores podem influenciar o desenvolvimento da rede e devem, portanto, ser considerados nas estratégias de desenvolvimento da consolidação da rede. Esses fatores são discutidos nas próximas duas seções.

2.2.1 Organização e gestão da rede

Um fator crítico da cooperação interorganizacional depende da definição de governança da rede. Refere-se ao desenho da estrutura e dos mecanismos da coordenação interna das SFNs (Provan & Kenis, 2007; Albers, 2005; Theurl, 2005). As regras de governança têm por objetivo equilibrar os conflitos de interesse entre os empreendedores e assegurar a viabilidade de longo

prazo da SFN, especialmente quando os integrantes têm interesses divergentes e assimetria de informações (Theurl, 2005). A tipologia proposta por Provan e Kenis (2007) sugere três modos distintos de governança das redes. No modo de governança compartilhada, os integrantes são responsáveis pela tomada de decisões e execução das atividades da SFN. Esse modo tende a aprimorar a legitimidade interna, mas pode ainda se tornar ineficiente à medida que a rede cresce e demanda mais dedicação e envolvimento dos integrantes (Provan & Kenis, 2007). No modo de governança com uma organização na liderança, há um integrante com mais legitimidade para assumir o papel de líder, comum no caso de redes estratégicas organizadas por uma empresa de grande porte (Jarillo, 1988; 1995). Uma terceira forma de governança de rede é o modelo de organização administrativa da rede (NAO). A premissa é a criação de uma entidade administrativa separada especificamente para reger a rede e oferecer apoio às atividades operacionais (Provan & Kenis, 2007).

Diferentemente da governança, a gestão da rede se refere a diversos processos e práticas realizadas por um grupo de pessoas físicas concentradas no direcionamento a ser tomado pela entidade interorganizacional e na alocação e implantação de recursos para o atingimento das metas (Hibbert, Huxham & Smith Ring, 2008). A gestão de uma rede consiste em negociações constantes entre um grupo de organizações autônomas (Sydow, 2006; Järvensivu & Möller, 2009), o que demanda habilidades especiais dos líderes (Provan & Lemaire, 2012). Sydow (2006) complementa que a gestão de uma rede interorganizacional compreende mudanças significativas nas práticas e funções de gestão em comparação com as utilizadas em organizações hierárquicas. O terceiro fator de análise da organização e gestão de SFNs depende do portfólio de serviços oferecido pela SFN às empresas participantes. Diversos estudos investigaram a função das SFNs na implantação de serviços criados pelas empresas participantes (Graddy & Chen, 2006; Isett, Mergel, Leroux, Mischen & Rethemeyer, 2011; Mays & Scutchfield, 2010; McGuire, 2006; Milward & Provan, 2006). Além disso, a NAO pode oferecer

serviços com enfoque na melhoria da concorrência dos integrantes, fornecendo-lhes soluções que as empresas, individualmente, não seriam capazes de desenvolver sozinhas (Best, 1990, Bazzoli et al., 2003; Shortell, Zukoski & Alexander, 2002). Segundo Ahlert, Backhaus, Bovensiepen e Ewig (2006), por exemplo, as maiores SFNs da Alemanha oferece um amplo conjunto de serviços a seus integrantes, como negociação, compras coletivas, estratégias de marketing, desenvolvimento de recursos humanos, serviços financeiros, controle de qualidade e pesquisa de mercado.

2.2.2 *Relacionamentos e trocas*

Os relacionamentos e as trocas entre os participantes são também fatores importantes para o desenvolvimento da rede. A função da confiança na cooperação foi amplamente abordada por estudiosos (ex., Sydow, 1998; Bachman, 2001; Krishnan, Martin & Noorderhaven, 2006). Os estudos mostram que um relacionamento interorganizacional bem-sucedido tem como base a confiança entre os integrantes. Quando os integrantes da rede percebem uma falta de confiança e um alto risco de oportunismo, o custo da gestão da cooperação por meio de contratos e salvaguardas pode se tornar inviável (Sydow, 1998). A confiança funciona como um complemento à governança formal e é chamada de governança relacional (Zaheer & Venkatraman, 1995; Popo & Zenger, 2002; Yu, Liao & Lin, 2006).

A existência de confiança interpessoal também estimula a troca de informações e influencia os integrantes da rede a compartilharem o conhecimento (Inkpen & Tsang, 2005). Um ambiente de confiança aprimora a troca de informações não disponíveis aos que estão fora do círculo da confiança (Leana & Pil, 2006). Laços fortes são um fator crucial para aprimorar a troca de informações. Kale, Singh e Perlmutter (2000) indicam um relacionamento positivo entre a força do laço e o nível de aprendizado em uma SFN.

Por fim, o interesse e a motivação dos integrantes da SFN podem ser mensurados por sua participação ativa e comprometimento em relação à realização de atividades coletivas. “Uma questão crítica para a eficácia de longo prazo de

uma rede, seja emergente ou com mandatos, formal ou informal, parece ser permitir um tempo para a construção da confiança e do comprometimento” (Popp, Mackean, Casebeer, Milward & Lindstrom, 2013, p. 28). Portanto, monitorar e garantir a participação e o comprometimento por meio de práticas gerenciais são tarefas dos líderes da SFN (Sydow, 2006). Hendry, Brown, Defillippi e Hassink (1999) enfatizam que o principal grupo de organizações e seus líderes costumam desempenhar papéis importantíssimos na rede como os principais transmissores de regras e práticas. O nível de comprometimento é uma medida dos benefícios gerados pela SFN, além da satisfação dos participantes com o estilo de gestão realizado e com as regras de governança estabelecidas pela rede.

Obviamente, a influência mútua pode aparecer entre esses seis fatores. O modo de governança adotado pela rede pode impactar o nível de participação dos empreendedores. Um alto nível de participação é fundamental para que a rede funcione em um modo de governança compartilhada (Provan & Kenis, 2007). Entretanto, pode se tornar ineficiente com o crescimento da rede (Gomes-Casseres, 2003). O modo de governança NAO pode levar a um baixo nível de participação dos empreendedores depois de os gestores responsáveis pelas atividades da rede forem instituídos (Provan & Kenis, 2007). Da mesma forma, a SFN pode adotar práticas gerenciais para alavancar a participação, o desenvolvimento da confiança e a troca de informações. Um portfólio de serviços desenvolvido em torno dos interesses dos participantes para torná-los mais competitivos tende a favorecer o comprometimento em relação às ações coletivas. A opção de uma rede para um certo modo de organização e gestão de atividades deve levar em consideração alguns possíveis impactos sobre os relacionamentos interpessoais e o ambiente de confiança.

3 Método

O presente estudo foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa e em duas etapas: i) uma fase exploratória, com o objetivo de identificar SFNs consolidadas na região sul do Brasil;

e ii) diversos casos de estudo a fim de analisar, com mais profundidade, as SFNs consolidadas e investigar que estratégias elas adotaram para chegar à consolidação. Escolheu-se a abordagem qualitativa por ela permitir a identificação de SFNs que conseguiram se consolidar no mercado e a investigação, com maior profundidade, dessas redes, a fim de entender as estratégias desenvolvidas para que elas chegassem à consolidação.

3.1 Pesquisa exploratória

A etapa exploratória foi realizada entre agosto e outubro de 2012. Consistiu no mapeamento de todas as SFNs criadas desde 2000 na região central do Rio Grande do Sul, estado localizado no sul do Brasil. Identificamos 28 SFNs nos segmentos da indústria, varejo, serviços e agronegócio e realizamos entrevistas com os presidentes de todas essas 28 SFNs a fim de identificar as SFNs consolidadas. O protocolo de pesquisa teve como base os seis fatores descritos na revisão de literatura e as informações obtidas com as entrevistas foram confrontadas com todos os estágios do modelo de ciclo de vida proposto por Wegner et al. (2015). Esse procedimento permitiu a classificação de cada SFN e teve como objetivo a identificação de SFNs consolidadas a serem estudadas por completo na segunda etapa da pesquisa. Dois pesquisadores analisaram cada SFN separadamente e, caso houvesse algum conflito entre os dados, chamava-se um terceiro pesquisador para uma análise mais aprofundada. Flick (2008) sugere que a triangulação por parte de diferentes pesquisadores melhora a qualidade e reduz o risco de avaliações enviesadas. Apenas três das 28 SFNs foram consideradas como

consolidadas e, portanto, selecionadas para os casos de estudo. Essas redes apresentaram altos níveis de desenvolvimento com relação à maioria dos fatores de organização e gestão, além dos relacionamentos e das trocas.

3.2 Estudos de caso

A segunda etapa consistiu em estudos de caso com as três redes consolidadas. Por questões de confidencialidade, os nomes reais de cada rede foram preservados e lhes foi dado um nome fictício usado ao longo da análise dos dados. A primeira rede faz parte do segmento de materiais de construção. Foi criada em 2003 por quatro lojas de materiais de construção e, em dez anos, atingiu o número de 145 integrantes. O segundo estudo de caso consiste em uma rede de farmácias criada em 2005 por 11 integrantes e, em 2013, já contava com 35 integrantes. A terceira rede é formada por lojas de tinta, criada em 2008 e, em 2013, já contava com 40 integrantes.

Realizaram-se entrevistas com três integrantes de cada SFN para a coleta de dados: o presidente e dois integrantes participantes selecionados por conveniência. A escolha da entrevista com o presidente se deve ao seu conhecimento da história e do desenvolvimento da SFN. A realização de outras duas entrevistas teve como objetivo a redução de eventuais informações enviesadas fornecidas pelo presidente. A Tabela 1 apresenta um resumo das informações sobre tais SFNs, indicando o segmento de negócios, ano de fundação, número inicial de integrantes e total de empresas participantes à época da coleta de dados, em 2013.

Tabela 1
SFNs pesquisadas

SFN	Segmento	Ano	Integrantes	Entrevistados
Rede de lojas de materiais de construção (HN)	Materiais de construção	2003*	4	Presidente da rede (HN-NP)
		2013	145	Integrante 1 (HN-M1) – integrante desde 2004 Integrante 2 (HN-M2) – integrante desde 2009
Rede de farmácias (DN)	Farmácias	2005*	11	Presidente da rede (DN-NP)
		2013	35	Integrante 1 (DN-M1) – integrante desde 2008 Integrante 2 (DN-M2) – integrante desde 2010
Rede de lojas de tinta (PN)	Lojas de tinta	2008*	14	Presidente da rede (PN-NP)
		2013	40	Integrante 1 (PN-M1) – integrante desde 2008 Integrante 2 (PN-M2) – integrante desde 2008

*Nota. Ano de fundação da rede.

Os procedimentos para a coleta de dados seguiram as dimensões sugeridas por Wegner et al. (2015) apresentadas na revisão de literatura: (a) governança da rede (Provan & Kenis, 2007), (b) gestão da rede (Hibbert et al., 2008; Järvensivu & Möller, 2009) e (c) portfólio de serviços prestados pela rede (Best, 1990). Analisamos, ainda, (d) a participação dos integrantes (Sydow, 2006), (e) a troca de informações (Leana & Pil, 2006) e (f) a confiança (Poppo & Zenger, 2002). Aos integrantes das redes entrevistados perguntou-se a situação atual da SFN em relação às dimensões indicadas, além de eventuais mudanças ocorridas com o tempo em cada uma dessas dimensões. Essa abordagem permitiu-nos identificar as estratégias adotadas pelas SFNs para chegar à consolidação.

As entrevistas foram realizadas na sede das empresas entre fevereiro e março de 2013 e duraram entre 30 e 45 minutos cada. Foram todas gravadas e os entrevistados identificados como presidente da rede (NP) e integrante da rede (NM1 e NM2). Depois dessa fase inicial, a equipe de pesquisa realizou a análise do conteúdo dos dados coletados sobre a situação atual de cada rede e os cruzou com a descrição de cada fase do modelo do ciclo de vida de Wegner et al. (2015). Esse procedimento foi seguido a fim de confirmar se elas se referiam a SFNs consolidadas.

Analisamos, então, as questões em que os entrevistados descreveram as mudanças ocorridas nas respectivas SFNs para cada dimensão da análise e as estratégias adotadas pela rede. Essa análise permitiu identificar as estratégias implantadas por cada SFN para chegar à consolidação. As evidências empíricas de cada caso foram cruzadas com a teoria no que diz respeito aos fatores da revisão de literatura. Depois, os casos foram comparados para identificar semelhanças e diferenças que permitissem atingir os objetivos da pesquisa em relação às estratégias que levam à consolidação das SFNs.

4 Resultados

As três SFNs selecionadas para os estudos de caso estão localizadas na região central do Rio Grande do Sul, estado do sul brasileiro. Essas SFNs foram formadas ou receberam apoio de um

programa público que ficou ativo por quase uma década, em parceria com o governo do estado e as universidades da região. Depois da introdução das SFNs, realizamos uma análise.

4.1 A rede de lojas de materiais de construção (HN)

A rede de lojas de materiais de construção foi organizada em 2003 por quatro lojas do segmento de construção localizadas na mesma região geográfica. A primeira ação estratégica depois da criação da rede foi pesquisar novos integrantes para aumentar o poder de barganha. Depois de 10 anos no mercado, passou de 4 para 145 integrantes, espalhados em uma grande área geográfica. É reconhecida, atualmente, como uma das maiores SFNs do segmento de materiais de construção da região sul do Brasil em termos de participantes. Dado seu crescimento, a rede conta com participantes com diversos perfis e planeja desenvolver ações para a qualificação das habilidades de gestão dos varejistas. Segundo o presidente, “a ideia não é crescer mais, mas melhorar as competências dos participantes” (HN-NP). Tal ação é necessária, visto que muitos integrantes são empresas pequenas com um sistema de gestão fraco e, portanto, não conseguem seguir as estratégias da SFN, o que compromete o desenvolvimento e a consolidação da rede.

4.1.1 Gestão e organização da rede

Um conselho de integrantes gerencia a rede por um período de dois anos. A governança é regulada por contratos formais, como o contrato social, código de ética e regras internas. Esses termos legais estabelecem as normas e regras para as funcionalidades e o comportamento dos integrantes da rede incluindo sanções aos que desrespeitarem as regras. “Determinamos regras, como no caso de atraso [dos integrantes em relação aos fornecedores]. (...) Alguns participantes foram notificados sobre o problema, que norma foi negligenciada e o motivo de sua exclusão ou suspensão” (HN-NM2). Situações específicas não previstas nos documentos existentes são submetidas à assembleia geral dos integrantes, em

que qualquer decisão é suprema. As decisões são tomadas por votação na reunião e cada empresa participante tem direito a um voto. A decisão final é tomada pela maioria.

Além do conselho administrativo, a SFN conta, atualmente, com uma equipe gestora responsável pela organização das atividades operacionais e marcação das reuniões para decisões estratégicas. Segundo do HN-NP, “começamos com um empregado no departamento administrativo e outro na área comercial. Em seguida, contratamos um supervisor, outro secretário e assim por diante” (HN-NP). A SFN conta ainda com um consultor contratado e empregados para a execução das atividades operacionais na sete da rede. Embora a rede tenha começado seguindo um modo de governança compartilhado, optou por um modelo NAO para prestar o apoio necessário às estratégias de crescimento e desenvolvimento. No modo de governança adotado, os executivos da SFN propõem e realizam projetos estratégicos. O conselho, composto por integrantes da rede, reúnem-se uma vez por mês e a assembleia geral dos integrantes ocorre trimestralmente, o que demonstra que a NAO tem autonomia para tomar decisões.

Os serviços prestados às empresas participantes consistem, principalmente, nas compras para o grupo e ações de marketing baseadas no nome de marca da rede. Um dos projetos mais importantes desenvolvidos pela rede desde sua fundação foi a criação de um centro de logística e distribuição para a geração de ganhos em escala. Tal centro logístico ofereceu aos integrantes da SFN um nível mais alto de concorrência, visto que permitiu uma melhor negociação com os fornecedores. Entretanto, a estrutura começou a apresentar problemas dados os altos custos com armazenamento. Segundo o HN-NM1, “a rede perdeu um pouco o controle, o foco (...) A rotatividade era alta [dos produtos no centro logístico] e o lucro, baixo”. Foi necessário mudar o projeto do centro logístico e reestruturar a SFN a fim de evitar prejuízo financeiro, o que desestabilizaria o grupo e o levaria ao declínio.

4.1.2 *Relacionamentos e trocas*

O ambiente relacional dentro da rede é considerado positivo segundo as três entrevistas. O HN-NM2 relatou que “nos sentimos em casa durante as reuniões”. Uma justificativa para esse ambiente livre de conflitos pode ser o fato de as empresas “estarem em cidades diferentes. Não há concorrência, somos todos parceiros” (HN-NM1). Para manter o ambiente positivos, aplicou-se uma regra no contrato que determina que os novos integrantes não podem ser concorrentes diretos.

Dado o crescimento rápido e a extensão geográfica da SFN, houve uma redução na participação dos integrantes nas reuniões e atividades que lhes exigiam estar presentes. O presidente da rede relatou que apenas 40% dos integrantes participam das reuniões dada a distância e o tempo de deslocamento até a sede. Para resolver tal problema, a rede optou por realizar reuniões regionais, de forma que os integrantes de cidades distantes pudessem participar das discussões e aumentar o número de empreendedores que participam das atividades da rede.

Embora a troca de informações entre os integrantes seja considerada importante e benéfica de acordo com os entrevistados, observaram-se menor contato interpessoal e trocas à medida que a rede cresceu. Segundo o HN-NP: “Creio que a troca de informações ainda ocorra, mas percebemos um declínio na amizade. Por causa desse crescimento, as pessoas se distanciaram. Entretanto, nos grupos de redes regionais, observamos que as notícias que chegam são compartilhadas por meio de ligações. Isso ainda acontece”. O HN-NM2, cuja loja está localizada a aproximadamente 100 km da sede, acrescenta que “não conseguimos [trocar informações], é muito longe, de forma que cada um toma conta do próprio negócio e não há tempo sobrando, salvo para reuniões, que é quando nos reunimos”. A comunicação e a troca de informações foram reduzindo com o tempo e, atualmente, parece mais notável entre a sede e os integrantes em vez de entre os próprios participantes.

4.2 A rede de farmácias (DN)

A SFN foi fundada em 2005 por 11 integrantes. Logo depois do início das atividades, houve um rápido processo para atrair novos integrantes com uma estratégia semelhante à usada pela rede de materiais de construção, visto que o aumento era notavelmente necessário para se obter benefícios. O segmento das farmácias concentra o maior número de SFNs no Brasil (Sebrae, 2012). Em 2012, a SFN decidiu estabelecer um relacionamento cooperativo com duas outras SFNs que atuam no mesmo segmento para a expansão das operações. Segundo o presidente dessa rede, “o que aconteceu nesse ano... foi sempre um sonho meu: unir três redes. Assim, negociamos como um grupo e contamos com aproximadamente 150 lojas” (DN-NP). Essa aliança tem um impacto positivo no portfólio de serviços da rede e também na negociação com os fornecedores, dado o aumento do número de integrantes.

4.2.1 Organização e gestão da rede

Durante os primeiros anos de atuação, a SFN foi gerida pelos próprios empreendedores em um modo de governança compartilhado, mas isso se tornou inviável com o crescimento. Segundo o NP, o primeiro modo de governança adotado demandava um alto nível de envolvimento dos integrantes. “Eu meio que deixei minha farmácia, que administrava sozinho, por dois meses para tomar conta da rede e, como presidente, não sou pago... é complicado, por isso optamos por contratar pessoas para trabalharem na expansão da rede e estruturarem a administração da rede de uma forma melhor (...) Temos três pessoas trabalhando no escritório hoje” (DN-NP). Desde então, a rede contratou um consultor “que aconselha os integrantes e estrutura o escritório. Isso foi um grande passo para a rede e mais pessoas trabalham no escritório” (DN-NP). Os gestores contratados são responsáveis por entrar em contato com todas as empresas informar sobre pedidos de mercadorias, ações de marketing e prazos operacionais.

Com a mudança do modo de governança, as decisões estratégicas foram tomadas pelo conselho administrativo com o apoio dos gestores

e o consultor contratado. Outra mudança introduzida na rede foi a realização de reuniões sem o envolvimento de todos os participantes. No passado, a SFN costumava realizar assembleias gerais com a participação de todos os integrantes. Segundo o presidente, “havia reuniões com todos juntos, mas não fluíam muito bem... Pessoas demais para tomar decisões. Não funcionava. Acho que é muito melhor como é agora” (DN-NP). A opção de centralizar as decisões com o conselho administrativo e o menor envolvimento dos integrantes aceleraram o processo de tomada de decisão e permitiram que a SFN se tornasse mais proativa. Entretanto, parece haver desvantagens, conforme descrito por DN-M1: “costumávamos participar mais antes e agora apenas recebemos a notificação [das decisões]. (...) Como minha participação era ativa, sinto falta da interação atualmente e de estar mais antenado com tudo que está acontecendo [na rede]”. A partir dessa declaração, parece claro que essa mudança no estilo de gestão trouxe consequências negativas para a SFN em termos de participação e satisfação dos empreendedores.

4.2.2 Relacionamentos e trocas

O modo de governança baseado na NAO tem implicações que influem os relacionamentos interpessoais, o nível de participação e a troca de informações dentro da SFN. Por um lado, o presidente afirma que a SFN se caracteriza por pouco conflito: “Somos como uma família, muito unidos” (DN-NP). Por outro, com a mudança da governança da rede, houve uma redução das reuniões e eventos presenciais. Segundo o DN-M1, “quando discordo de algo, minha única alternativa é fazer uma reclamação por e-mail”. Isso denota uma mudança provocada pelo estilo de gestão e torna a rede menos cooperativa. O DN-M2 relata uma diferença no relacionamento entre os fundadores e os integrantes mais recentes. “Eles têm uma ligação bem mais forte que nós [integrantes recentes]. Eles começaram a rede e, portanto, estiveram juntos desde que apareceu a ideia [da cooperação]” (DN-M2). As mudanças no estilo de gestão e a coordenação de atividades não parecem favorecer a integração na rede.

Havia, ainda, implicações em termos de participação e troca de informações. O DN-NM1, por exemplo, destaca que “gostaria de participar mais” das atividades da rede. Como o número de integrantes aumentou, a distância entre os integrantes aumentou e foi ampliada com a mudança do conselho eleito. O DN-M2 confirma que “é praticamente o conselho administrativo [que participa das reuniões]. Todos os outros [integrantes] têm pouca participação. Creio que devam promover mais a participação”, mas essa mudança veio do conselho.

Em outra nota, o DN-M1 se arrepende da baixa participação e troca de informações: “Claro que há uma falta [de interação]! Por quê? Porque, ao encontrar com as pessoas de outras cidades, é possível trocar ideias e experiências. Entretanto, talvez esse seja o preço do crescimento da rede, certo?” Segundo o DN-NP, a troca de informações ainda ocorre entre as empresas com maior proximidade, mas com menos frequência do que antes. As evidências levam a acreditar que a rede de farmácias não conseguiu conciliar o crescimento necessário para obter ganhos e benefícios em escala com as características de cooperação que existiam antes, como coesão e espírito de grupo.

4.3 A rede de lojas de tinta (PN)

A terceira SFN analisada foi criada em 2009 e, durante o período de estruturação, alguns integrantes pediram para sair da rede. A principal justificativa era que eles não estavam alinhados com as estratégias adotadas, nem o grupo tinha um perfil. Conforme comentado por PN-NP, “alguns [integrantes] que não participaram e que eram pessimistas em relação à rede foram automaticamente desconectados do grupo; digamos que seja um tipo de seleção natural...”. Em 2012, o conselho da SFN realizou uma ação estratégica que estabelecia o contato com outra SFN do segmento de lojas de tintas na região sul do Brasil. As duas redes se fundiram quando ainda estavam no estágio de desenvolvimento.

Para manter a lógica da cooperativa, o novo conselho da SFN foi composto de empreendedores das duas regiões, garantindo, dessa forma, representantes dos dois grupos no conselho

administrativo. “Isso consta no contrato social... que 50% dos integrantes são de um grupo e os outros 50% são do outro grupo [que originou a rede] (PN-NP). Além disso, os empreendedores continuam organizados em dois grupos regionais, um para cada área geográfica, como era antes da fusão. Cada grupo conduz reuniões deliberativas e, depois, as decisões são trazidas a uma reunião geral. Com a fusão, a nova rede começou a ter condições de oferecer melhores serviços aos integrantes e consolidar sua administração (PN-NP). Como resultado, a rede tinha mais capacidade de manter a estrutura gestora com a contratação de um executivo. “Contamos com um executivo... havia um aqui [em seu grupo da rede], havia outro lá [na rede parceira] e os objetivos de ambas as redes eram, na verdade, os mesmos” (PN-M2).

4.3.1 Organização e gestão da rede

Conforme apontado pelo presidente, a equipe gestora profissional da SFN é fundamental para seu desenvolvimento. “Um dos pontos críticos para nós para a obtenção de êxito foi a contratação de um gestor para nos ajudar com as tarefas administrativas diárias” (PN-NP). O PN-M1 acrescenta que a SFN conta com um gestor executivo para a realização das tarefas administrativas porque “cada integrante do conselho continua realizando suas atividades diárias nas próprias empresas... e estar disponível e realmente se dedicar à gestão da rede demanda mais tempo. (...) Agora, delegamos as tarefas ao executivo responsável e ele faz o que for necessário” (PN-M1). A SFN é regida por um modo NAO e as regras operacionais estão descritas no contrato social e nas normas internas. As regras de governança estimulam a participação dos integrantes nas reuniões de tomada de decisão e incluem penalidades aos integrantes que não seguirem as regras.

O PN-NM1 destaca que as regras de governança evoluíram com o tempo: “Em princípio, as regras eram obscuras quando estávamos montando um sistema (...). Assim, continuamos moldando-as para atingirmos um procedimento padrão adequado” (PN-M1). Com a adoção da NAO, a rede modificou a forma de conduzir os negócios. No passado, “tudo era trazido [todas as

questões e tudo o que precisava ser resolvido] à reunião do grupo; não funcionava. Assim, realizaram-se mudanças. Ganhamos tempo ao fazê-lo também” (PN-M1), referindo-se às alterações do modo de governança da SFN, que ofereceu mais autonomia aos gestores e ao conselho administrativo.

Em relação ao portfólio de serviços oferecido aos integrantes, a SFN tem como objetivo conseguir melhores preços e condições com os fornecedores, “busca de novos parceiros e descontos a serem repassados aos consumidores; ou aumento do *mark-up* das empresas” (PN-NP). Além disso, há seminários e treinamentos para melhorar o serviço a clientes das empresas participantes, conforme confirmado pelo PN-M2: “a rede em si cobre esses custos e essa é uma operação contínua; algumas lojas já estão fazendo uso dos serviços”.

4.3.2 *Relacionamentos e trocas*

Os três integrantes consideraram o ambiente interno como sendo altamente positivo. Quanto ao presidente, o relacionamento entre os integrantes ao longo do tempo favoreceu relacionamentos próximos e a segurança: “além de lidar com as questões dos negócios, criamos um círculo de amigos” (PN-NP). Não há conflito entre os integrantes e, de acordo com o presidente, as regras declaradas no contrato social e as normas internas são claras e favorecem um ambiente transparente para que os integrantes realizem suas atividades. Isso não significa que não existam discussões e polêmicas que causam a resistência de alguns integrantes, mas que elas são administráveis dado o ambiente favorável.

Uma ação estratégica adotada pela SFN para melhorar a interação dos integrantes e incentivar ligações mais fortes foi a realização de reuniões itinerantes em cada loja. “Todos os meses, as reuniões acontecem em uma loja diferente. (...) os integrantes visitam a loja, conhecem os produtos, perguntam isso e aquilo...” (PN-NP). Quanto ao número de integrantes que participam das atividades, o presidente diz que fica “em torno de 50% [dos integrantes] estão em praticamente todas as reuniões (...). Sempre há alguns que não participam, mas o que acontecer, estará bom para eles” (PN-NP). Entretanto, o PN-M2 diz

que o nível de participação é bastante alto e os empreendedores “se tornaram mais conectados com o tempo” (PN-M2), com maior participação do que no passado.

A troca de informações entre os integrantes é vista como um ganho significativo por todos os entrevistados. As reuniões de negócios representam oportunidades para a integração social: “sempre há um programa a ser discutido, seguido de forma estrita; e a leitura da ata do dia e todos os outros procedimentos legais exigidos são realizados; entretanto, antes disso, há uma conversa informal. (...) É uma conversa que não vai para os registros” (PN-NP). Tal interação foi construída passo a passo, revelando o tempo e as práticas adotadas pela rede para integrar a cooperação favorecida dos integrantes e a troca de informações. Conforme relatado por PN-M1, “hoje temos discussões abertas... como se fôssemos amigos, sócios. Na época [início da rede], era complicado até mesmo tomar decisões (...) dados os casos de concorrência antiga entre alguns integrantes da rede” (PN-M1).

4.4 **Análise comparativa**

As SFNs pesquisadas contam com características semelhantes de organização e gestão. As três redes adotaram, inicialmente, o modo de governança compartilhado. Com o desenvolvimento e aumento do número de participantes, optaram por um novo modo de governança baseado em uma NAO, considerado por Provan e Kenis (2007) como mais eficientes quando o número de participantes aumenta. Em geral, uma rede gerida por uma NAO combina todos os processos de tomada de decisão em relação a aspectos estratégicos e execução operacionalizada dos profissionais contratados. No caso das redes analisadas neste artigo, as redes de lojas de materiais de construção e de lojas de tinta delegam a gestores contratados não apenas a autonomia para a tomada de decisões, mas também para a execução de atividades. A adoção da NAO pode ser vista como um aspecto positivo visto que ela aumentou a concorrência e ofereceu um portfólio de serviços mais amplo, além do acesso a novos fornecedores. Além disso, a contratação de profissionais experientes para

gerir a rede também contribuiu com o fato de que os integrantes não precisavam mais deixar suas empresas para gerir a rede.

As evidências mostram que, com o tempo, os integrantes aprendem a cooperar e interagir entre si (Knight & Pye, 2005; Albers, 2010). Tal processo de aprendizado permite que as SFNs reorganizem suas operações e adotem uma governança menos dependente da participação constante dos gestores. Para cada caso, desenvolveram-se regras específicas para a tomada de decisão, sanções e normas de governança efetivamente aplicadas para garantir o funcionamento, conforme indicado por Grandori e Soda (1995). Todas as atividades de gestão foram transferidas para o conselho eleito, que recebeu mais autonomia para as decisões (rede de farmácias) e para os executivos contratados (redes de lojas de materiais de construção e lojas de tinta). No caso da rede de lojas de materiais de construção, os integrantes têm pouco envolvimento com a administração, que é uma tarefa delegada aos executivos com mais autonomia.

Entretanto, tornou-se evidente que o modo de governança adotado pode gerar tensões e consequências negativas, conforme destacado por Dhanaraj e Arvind (2006) e Paquin e Howard-Grenville (2013). Esses autores sugerem que a rede deve ser orquestrada em vez de gerida de forma tradicional: nem tão focada na hierarquia, que dificulta a participação dos integrantes, nem tão flexível a ponto de não conseguir realizar as atividades por falta de normas e diretrizes.

Por outro lado, os casos mostram que as SFNs precisam centralizar as decisões e dar mais autonomia aos executivos para manter a eficiência e a agilidade (Provan e Kenis, 2007). Entretanto, observou-se que tal estilo de gestão não leva em consideração um fator de grande importância para Sydow (2006) e Järvensivu e Möller (2009) nas redes cooperativas: a necessidade de negociação constante sobre as atividades e decisões com os integrantes. Isso se torna evidente nas observações feitas pelos integrantes que relataram poucas oportunidades de participação nas decisões (rede de farmácias) e mais autonomia dos gestores da rede sobre elas (rede de materiais de construção). Esse modo de governança tende a criar uma legi-

timidade externa no relacionamento com outras partes interessadas (Provan & Kenis, 2007), mas pode quebrar acordos internos de cooperação caso os integrantes não se sintam representados ou o processo não atinja legitimidade suficiente. Entre as três SFNs, a rede de lojas de tinta parece ter encontrado o equilíbrio certo da gestão que delega à NAO o desempenho de atividades operacionais, embora dependa dos integrantes para decisões estratégicas. Embora o desenvolvimento da estratégia possa ser coordenado com o conselho, a participação dos integrantes da rede é fundamental no processo de tomada de decisões estratégicas (Klaas-Wissing & Albers, 2010).

Todas as três SFNs prestam serviços e soluções aos participantes que, individualmente, não conseguiriam realizá-los por conta própria (Best, 1990) e, portanto, impactam positivamente sua concorrência. Tais serviços representam um fator forte para atrair novos integrantes para a SFN, como revela o rápido crescimento no número de integrantes que participam das três SFNs. Mesmo assim, há oportunidade para melhorar o portfólio de serviços se comparados com os serviços prestados por SFNs alemãs a seus integrantes (Ahlert, Backhaus, Bovensiepen & Ewig, 2006).

O ambiente relacional das três SFNs foi considerado pelos entrevistados como positivo para a cooperação desde sua formação, com relacionamentos de confiança e poucos conflitos entre os integrantes. Como os três casos se referem a SFNs consolidadas, confirma-se o argumento de Sydow (1998), Bachman (2001) e Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006) sobre a importância da confiança no desenvolvimento e manutenção da cooperação. Baixos níveis de confiança levariam à necessidade de salvaguardas e mecanismos de monitoramento que poderiam desviar a cooperação (Sydow, 1998). No entanto, tornou-se evidente que o crescimento da rede e o papel de centralização desempenhado pelos gestores executivos e o conselho administrativo muda o significado de confiança dentro da rede. A confiança entre os integrantes ainda é muito importante, mas é fundamental que os integrantes confiem no conselho administrativo e nos gestores da rede, visto que eles têm a atribuição

de tomar decisões que podem afetar as empresas participantes. A manutenção da estabilidade da rede depende da confiança transmitida aos gestores da rede, visto que os integrantes têm pouco poder sobre o processo de tomada de decisão. Caso haja uma quebra da confiança, isso pode levar à rápida degradação do ambiente interno e à saída de integrantes, o que levaria a rede ao declínio e, até mesmo, à dissolução (Wegner, Alievi & Begnis, 2015).

A troca de informações foi altamente enfatizada pela rede de lojas de tinta e é mencionada por Human e Provan (1997) como um ganho transformacional, visto que gera mudanças na forma de conduzir os negócios e na forma de pensar e agir. Algumas estratégias específicas adotadas por esta SFN, como as reuniões itinerantes nas lojas dos integrantes, fortalecem as ligações interpessoais e incentivam a confiança e a troca de informações, conforme argumentado por Kale et al. (2000).

Nas outras duas SFNs, houve uma redução na troca de informações entre os integrantes ao longo do tempo, dada a influência do modo de governança e estilo de gestão. Tal mudança reduz, ainda, as oportunidades de contato pessoal, quando ocorrem a troca de informações estratégicas e o aprendizado. Dessa forma, as SFNs falham na promoção de espaços para a troca de informações, considerada por Balestrin, Vargas e Fayard (2008) como essencial para o crescimento de uma rede. Essa é a segunda consequência negativa de um modo de governança NAO e um estilo de gestão centralizado adotados pelas redes de farmácias e de lojas de materiais de construção. A troca de informações dentro dessas redes ocorre apenas entre a sede administrativa da SFN e os integrantes. Entretanto, podem perder oportunidades de alavancar o aprendizado por meio da interação dos empreendedores e de seu conhecimento idiossincrático.

Por fim, as SFNs avançaram em seus ciclos de vida, o nível de participação dos integrantes foi reduzido, o que confirma a proposta de Wegner et al. (2015). O presidente da rede de lojas de materiais de construção parece estar ciente dos efeitos do crescimento. A presença de todos os

integrantes nas assembleias gerais foi prejudicada pela distância geográfica entre as empresas e a sede. Dado esse fato, ele começou a realizar reuniões regionais, seguindo a orientação de Sydow (2006) segundo a qual os gestores devem incentivar a participação dos integrantes. Quanto à rede de farmácias, as empresas fundadoras lideraram o desenvolvimento e os processos de consolidação, conforme previsto por Hendry et al. (1999), mesmo tendo criado uma lógica que parece separar os integrantes entre grupo fundador e integrantes recentes, conforme indicado na entrevista com DN-NM2. O baixo nível de participação deixa a SFN em uma linha tênue entre o modelo cooperativo e o modelo de franquia, mas, mesmo assim, sem as salvaguardas deste. Uma SFN continua consolidada enquanto oferecer benefícios suficientes, mas pode chegar ao declínio caso a os integrantes não estejam satisfeitos com as poucas oportunidades de participação.

A Tabela 2 traz um resumo das estratégias adotadas pelas SFNs para chegar à consolidação e suas consequências para o funcionamento da rede.

As evidências confirmam que as três SFNs se encontram no estágio da consolidação do ciclo de vida de Wegner et al. (2015), tendo superado os estágios de concepção, formalização e desenvolvimento. Cada SFN desenvolveu estratégias específicas para chegar à consolidação. A rede de lojas de materiais de construção optou por um crescimento rápido, alcançado por meio de serviços atraentes para empresas pequenas (criação de um centro de logística e ações de marketing para os integrantes) em uma área geográfica abrangente. Entretanto, depois de aceitar mais de cem integrantes, precisou se reestruturar para voltar ao processo de consolidação. Uma nova reestruturação está na programação para qualificar melhor os integrantes. Embora algumas empresas menores ou que não consigam seguir o processo possam vir a sair, este é um movimento necessário para evitar o declínio da SFN. Quanto à rede de farmácias, a consolidação foi atingida por meio da cooperação com duas outras SFNs no mesmo segmento. O processo é contínuo e deve gerar sinergia e uma nova norma de benefícios a todas as empresas. A rede de lojas de tinta, entretanto,

passou por uma reestruturação por meio da fusão com outra SFN durante o mesmo período em que ambas as SFNs se encontravam ainda no estágio

de desenvolvimento, o que criou um grupo forte com amis poder para gerar vantagens competitivas aos integrantes.

Tabela 2
Estratégias e consequências

Estratégia	SFNs que a adotaram	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Evidência
Governança por meio de uma NAO, que se torna responsável pela gestão da rede, com menos envolvimento dos integrantes	HN DN PN	Melhoria no processo de tomada de decisão e agilidade na realização de atividades.	O processo de tomada de decisão ocorre sem a participação de todos os integrantes, o que pode causar uma redução na legitimidade interna da rede.	“Havia reuniões com todos juntos, mas não fluíam muito bem... Pessoas demais para tomar decisões. Não funcionava. Acho que é muito melhor como é agora.” (DN-NP)
Contratação de gestores profissionais que operacionalizam as estratégias definidas pelos integrantes da rede	HN DN PN	Gestão da rede se torna mais especializada, o que resulta em maior eficiência e legitimidade para as partes interessadas.	As expectativas dos integrantes podem nem sempre ser atingidas. Limitação de conhecimento e troca de informações.	A rede contratou um consultor “que aconselha os integrantes e estrutura o escritório. Isso foi um grande passo para a rede e mais pessoas trabalham no escritório.” (DN-NP) “Um dos pontos críticos para nós para a obtenção de êxito foi a contratação de um gestor para nos ajudar com as tarefas administrativas diárias.” (PN-NP)
Extensão do portfólio de serviços da rede a seus integrantes	HN DN PN	Qualificação das empresas participantes e acesso a novos mercados.	Nem todos os integrantes se beneficiaram com a extensão do portfólio.	“Busca de novos parceiros e descontos a serem repassados aos consumidores; ou aumento do <i>mark-up</i> das empresas.” (PN-NP) “A rede em si cobre esses custos [de seminários e treinamentos] e essa é uma operação contínua; algumas lojas já estão fazendo uso dos serviços.” (PN-M2)
Alianças e fusões entre redes	DN PN	Aumento nos ganhos de escala e redução do custo com uma estrutura de gestão NAO.	Não relatado.	“... negociamos como um grupo e contamos com aproximadamente 150 lojas considerando as três redes juntas.” (DN-NP) “Contamos com um executivo... havia um aqui [em seu grupo da rede], havia outro lá [na rede parceira] e os objetivos de ambas as redes eram, na verdade, os mesmos, certo?” (PN-M2)

5 Implicações da pesquisa e considerações finais

A análise das três SFNs consolidadas permitiu um melhor entendimento do processo de desenvolvimento e das estratégias adotadas para se chegar a esse estágio. Algumas consequências negativas, no entanto, foram identificadas nas escolhas das estratégias, que podem servir como

aviso às SFNs que se encontram nos estágios de formações e desenvolvimento.

Um ponto revelado ao longo do estudo é que a adoção de um modo de governança NAO se tornou fundamental para que as três SFNs organizassem um grande número de integrantes e trabalhassem de forma eficaz. O modo de governança compartilhado, apesar de eficiente no caso de pequenas SFNs, demanda grande

envolvimento e dedicação dos integrantes. Para o crescimento e desenvolvimento de uma rede, ela precisa de uma equipe de gestão contratada com autonomia razoável para tomar decisões. As evidências confirmam os argumentos de Provan e Kenis (2007) sobre a governança da rede, mas, ao mesmo tempo, indicam que os líderes precisam montar práticas de gestão cooperativas para garantir a participação dos integrantes e incentivar a colaboração. Uma alternativa é deixar as decisões estratégicas a cargo dos integrantes, estimulando a participação, seja estando presentes nas reuniões, seja em espaços virtuais, para manter a comunicação e a tomada de decisões. Ao fazê-lo, é possível evitar a ruptura da estabilidade da SFN e o risco de iniciar o processo de declínio dado o baixo envolvimento dos integrantes na tomada de decisões estratégicas.

A adoção de estratégias para estimular a participação também é fundamental na criação de oportunidades de interação, em que a confiança interpessoal pode ser construída entre os integrantes, além da troca de informações e criação de conhecimento coletivo. As reuniões itinerantes e regionais são exemplos de estratégias que contribuem para esse objetivo. Embora as assembleias gerais sejam menos frequentes, são importantes para a reunião do maior número possível de integrantes e para a aproximação dos empreendedores, visto que a cooperação implica nos relacionamentos de interdependência. Os casos revelam que, além da importância da confiança interpessoal para a cooperação (Sydow, 1998; Bachman, 2001; Krishnan et al., 2006), com o crescimento das SFN e a adoção de uma NAO, é importante haver confiança entre os integrantes e os gestores da NAO, visto que eles são responsáveis pela condução das estratégias e pelo fluxo comunicacional entre integrantes e gestores. A baixa interação e as poucas oportunidades de participação nas decisões somadas à falta de confiança podem arruinar o desenvolvimento da rede e levá-la à dissolução.

Considerando o grande número de SFNs existentes no Brasil, seu escopo primário regional (Sebrae, 2012) e a importância do ganho em escala para obter vantagens competitivas em diversos

segmentos de negócio, a cooperação entre SFNs ou até mesmo a fusão entre elas são estratégias que devem ser analisadas. Tais estratégias poderiam acelerar a consolidação e evitar o declínio. As SFNs maiores também contam com melhores condições para manter uma NAO, com a contratação de gestores executivos e oferecimento de um portfólio de serviços mais amplo às empresas. Essa é uma estratégia que precisa ser aperfeiçoada para alcançar os resultados vistos nas SFNs de outros países (Ahlert et al., 2006).

A partir de um ponto de vista teórico, este artigo contribuiu com o estudo de redes inteiras, considerado por Provan et al. (2007) como uma lacuna significativa no campo dos relacionamentos interorganizacionais. Além disso, a análise foi das características estáticas dos relacionamentos interorganizacionais até a dinâmica do desenvolvimento, abordando outra questão mencionada como lacuna por Provan et al. (2007). Observou-se que as mudanças no modo de governança são necessárias para o desenvolvimento das SFNs, mas a adoção de uma NAO gera consequências negativas, como a redução da participação dos integrantes e a redução da troca de informações, o que deve ser resolvido pelos gestores a fim de evitar a desestabilização e o declínio da SFN. Os três casos analisados também trazem contribuições gerenciais, visto que indicam as estratégias que os gestores de uma SFN podem adotar para acelerar a consolidação.

Considerando o fato de que a pesquisa teve como foco os casos de SFNs na região sul do Brasil, sugere-se que a realização desse estudo com um número maior de SFNs de outros segmentos e contextos. Outros estudos sobre o assunto podem contribuir com o melhor entendimento das dinâmicas de desenvolvimento das SFNs e das estratégias a serem adotadas para que estas cheguem à consolidação.

Referências

- Ahlert, D., Backhaus, C., Bovensiepen, G., & Ewig, H. (2006). *Unternehmenskooperation: Auslauf-oder Zukunftsmodell?* Düsseldorf: Price Waterhouse Coopers.

- 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.
- Albers, S. (2010). Configurations of alliance governance systems. *Schmalenbach Business Review*, 62(3), 204-233.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337-365.
- Balestrin, A., Vargas, L. M., & Fayard, P. (2008). Knowledge creation in small-firm network. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 94-106.
- Bazzoli, G. J., Casey, E., Alexandre, J. A., Conrad, D. A., Shortell, S. M., Sofaer, S.,...Zukoski, A. P. (2003). Collaborative initiatives: Where the rubber meets the road in community partnerships. *Medical Care Research and Review*, 60(4), 63—94.
- Best, M. H. (1990). *The new competition: Institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Polity.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Ceglie, G., & Dini, M. (1999). SME cluster and network development in developing countries: The experience of UNIDO. *United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)*. Retrieved from www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/russof/gioper.pdf
- Child, J. (2001). Learning through strategic alliances. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Organizational learning and knowledge* (part VI, pp. 657-680). Oxford: Oxford University Press.
- D'Aunno, T. A., & Zuckerman, H. S. (1987). A life-cycle model of organizational federations: The case of hospitals. *Academy of Management Review*, 12(3), 534-45.
- Dagnino, G. D., Levanti, G., Minà, A., & Picone P. M. (2015). Interorganizational network and innovation: A bibliometric study and proposed research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 354—377.
- Dean, J., Holmes, S., & Smith, S. (1997). Understanding business networks: Evidence from the manufacturing and service sectors in Australia. *Journal of Small Business Management*, 18(1), 78-84.
- Dhanaraj, C., & Arvind, P. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.
- Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(1), 55—83.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(4), 11—27.
- Ebers, M., & Grandori, A. (1999). The forms, costs, and development dynamics of inter-organizational networking. In: M. Ebers. *The formation of inter-organizational networks* (pp. 265-286). New York: Oxford University Press.
- Flick, U. (2008) *Managing quality in qualitative research*. London: Sage Publications.
- Gomes-Casseres, B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization*, 1(3), 327-335.

- Graddy, E. A., & Chen, B. (2006). Influences on size and scope of networks for social service deliver. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 533-552.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Hendry, C., Brown, J., Defillippi, R., & Hassink, R. (1999). Industry clusters: Opto-electronics in 6 regions in UK, USA and Germany. In: A. Grandori (Ed.), *Interfirm networks: Organization and industrial competitiveness* (pp. 151-184). London: Routledge.
- Hibbert, P., Huxham, C., & Smith Ring, P. (2008). Managing collaborative inter-organizational relations. In: S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P. S. Ring (Eds.), *The Oxford Handbook of Inter-organizational relations* (pp. 02-25). Oxford: Oxford University Press.
- 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), 368-403.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Isett, K. R., Mergel, I. A., Leroux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 157-173.
- Jarillo, J. C. (1995). *Strategic networks: Creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Jarillo, J. C. (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., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kilduff, M., & Tsai, W. 2003. *Social networks and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sag.
- Klaas-Wissing, T., & Albers, S. (2010). Cooperative versus corporate governance of LTL networks. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 13(6), 493-506.
- Knight, L., & Pye, A. (2005). Network learning: An empirically-derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, 58(3), 369-392.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894—917.
- Lazzarini, S. G. (2007). Mudar tudo para não mudar nada: Análise da dinâmica de redes de proprietários no Brasil como “mundos pequenos.” *Revista de Administração Eletrônica*, 6(1), 1—24. Retrieved from <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/mudar-tudo-para-nao-mudar-nada-analise-dinamica-redes-proprietarios-no>
- Leana, C. R., & Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Lotia, N., & Hardy, C. (2008). Critical perspectives on collaboration. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *The Oxford handbook of inter-organizational relations* (pp. 366—389). Oxford: Oxford University Press.

- Mays, G. P., & Scutchfield, F. D. (2010). Improving public health system performance through multiorganizational partnerships. *Preventing Chronic Disease*, 7(6), 1-8.
- Mcguire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 66(1), 33-43.
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks*. Washington: IBM Center for the Business of Government.
- Moreira, A. C., Moutinho, V. F., & Pereira, J. C. (2013). Avaliação de uma estratégia colaborativa: Um estudo de caso no setor do vinho do Porto. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 221—240.
- Oelsnitz, D., & Tiberius, V. A. (2007). Zur Dynamisierung interorganisationaler Lernstrategien: Pfade zwischen Kooperation und Wettbewerb. In G. Schreyögg, & J. Sydow (Eds.). *Kooperation und Konkurrenz* (pp. 121-159). Wiesbaden, Deutschland: Gabler Edition.
- Paquin, R. L., & Howard-Grenville, J. (2013). Blind dates and arranged marriages: Longitudinal processes of network orchestration. *Organizational Studies*, 34(11), 1623-1653.
- Pereira, E., Brito, Z., & Mariotto, G. (2013). Benefícios da cooperação entre compradores e fornecedores: Um estudo no setor de tecnologia de informação e comunicação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 241—261.
- Podolny, J., & Page, K. (1998). Networks forms of organization. *Annual Reviews Sociological*, 24, 57-76.
- Popp, J., Mackean, G., Casebeer, A., Milward, H. B., & Lindstrom, R. (2013). Inter-organizational networks: A critical review of the literature to inform practice [Working paper IBM Center for the Business of the Government]. *University of Calgary*, Arizona, AZ.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707—725.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295—336.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationship. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2012). *Mapeamento das centrais e redes de negócio*. Retrieved from <http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios>
- Shortell, S. M., Zukoski, A. P., & Alexander, J. A. (2002). Evaluating partnership for community health improvement: Tracking

- the footprints. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 27(1), 49—91.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., & Macavoy, T. C. (1998). Alliance management: A view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35(6), 747-772.
- Sydow, J. (1998). Understanding the constitution of interorganizational trust. In C. Lane, & R. Bachmann (Eds.). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications* (pp. 31-63). Oxford: Oxford University Press.
- Sydow, J. (2006). Management von Netzwerkorganisationen: Zum stand der forschung. In J. Sydow (Org.) *Management von Netzwerkorganisationen* (pp. 387-472). Wiesbaden: Gabler.
- Theurl, T. (2005) From corporate to cooperative governance. In T. Theurl. *Economics of interfirm networks* (pp. 149-192). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Tiberius, V. (2008). *Prozesse und dynamik des netzwerkwandels*. Wiesbaden, Deutschland: Gabler Edition Wissenschaft.
- Todeva, E. (2006). *Business networks: Strategy and structure*. London: Toutledge.
- Wegner, D., Alievi, R. M., & Begnis, H. S. M. (2015). The life cycle of small-firm networks: An evaluation of brazilian business networks. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12(1), 39-62.
- Yu, C. M. J., Liao, T. J., & Lin, Z. D. (2006). Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier—manufacturer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35, 128—139.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., & Milanov, H. (2010). It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62- 77.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392.
- Zineldin, M. (2002). Developing and managing a romantic business relationship: Life cycle and strategies. *Managerial Auditing Journal*, 17(9), 546-558.

Agências de apoio:

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

Sobre os autores:

1. Douglas Wegner, Doutor em Administração (UFRGS), Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos- Unisinos, Brasil. E-mail: dwegner@unisinos.br.

2. Ingridi Vargas Bortolaso, Doutora em Administração (UNISINOS), Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc, Brasil. E-mail: ingridibortolaso@unisc.br.

3. Patrínês Aparecida França Zonatto, Mestre em Administração (UNISC), Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – Univale, Brasil. E-mail: patrineszonatto@gmail.com.

Contribuição dos autores:

Contribuição	Douglas Wegner	Ingridi Bortolaso	Patrínês Zonatto
1. Definição do problema de pesquisa	√		
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√		
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)			
4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura	√	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	√
6. Coleta de Dados	√		√
7. Análise Estatística			
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	
10. Redação do manuscrito	√	√	