

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**JOÃO CLAUDIO SAENGER SILVA**

**IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE GOVERNANÇA PARA A INTEGRAÇÃO  
ENTRE REDES DE COOPERAÇÃO REGIONAIS**

**PORTO ALEGRE**

**2013**

João Claudio Saenger Silva

**IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE GOVERNANÇA PARA A  
INTEGRAÇÃO ENTRE REDES DE COOPERAÇÃO REGIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de S. Verschoore Filho

Porto Alegre

2013

João Claudio Saenger Silva

**IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DE GOVERNANÇA PARA A  
INTEGRAÇÃO ENTRE REDES DE COOPERAÇÃO REGIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aprovado em \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**Banca examinadora**

---

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de S. Verschoore Filho

---

---

---

## RESUMO

O presente estudo foi originado da percepção da oportunidade existente na integração entre redes de cooperação de empresas de pequeno e médio porte no Brasil. Em pesquisas recentes o número de redes atuantes no país chega próximo a 800. O estudo com base nessa oportunidade buscou analisar quais os elementos de governança existem na relação de redes e quais as características que estes elementos devem ter para que a integração entre rede alcançasse o melhor resultado possível. Para isto chegou-se a dez elementos de governança que foram inicialmente examinados através dos referenciais teóricos existentes. O método usado para o estudo foi o *design research*. Identificou-se dez elementos de governança, confiança, consenso de metas, número de empresas, número de redes, centralização, formalização, especialização, incentivos, coordenação, e controle. Foram entrevistados especialistas e possíveis usuários. Como resultado do estudo propõe-se um framework final, apresentando cada elemento e sua característica.

**Palavras-chave:** Redes de cooperação; Governança de redes;

## **ABSTRACT**

This study originated from the perception of opportunity in linking existing cooperation networks of small and medium sized companies in Brazil. In recent research the number of networks operating in the country comes close to 800. The study based on this occasion sought to analyze which elements of governance exist in relationship networks and what characteristics these elements must have for interconnection between network reach the best possible result. To this came up with ten of governance that were initially examined through the theoretical ones. The method used for this study was the design research. The ten identified governance elements are, trust, consensus goals, number of companies, number of networks, centralization, formalization, specialization, incentives, coordination, and control. Interviews were conducted with experts and potential users. As a result of this study we propose a final framework, with each element and it's characteristic

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de Redes por Estado .....	10
Figura 2: Buraco Estrutural.....	17
Figura 3: Modelo de Autogestão.....	22
Figura 4: Modelo Gestão a Partir de uma Organização Líder.....	23
Figura 5: Organização Administrativa da Rede .....	24
Figura 6: Relação entre Redes .....	25
Figura 7: Modelo proposto.....	26
Figura 8: Processo Geral do Design Research.....	31

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos de Governança Selecionados .....	29
Quadro 2: <i>Framework</i> F0.....	38
Quadro 3: <i>Framework</i> F0 e F1.....	45
Quadro 4: <i>Framework</i> F1 e F2.....	49
Quadro 5: <i>Framework</i> F2.....	53

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	OBJETIVOS .....	12
1.1.1	<i>Objetivo geral .....</i>	<i>12</i>
1.1.2	<i>Objetivos Específicos .....</i>	<i>12</i>
1.2	JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2</b>	<b>REDES DE COOPERAÇÃO .....</b>	<b>14</b>
2.1	COOPERAÇÃO .....	14
2.2	REDES INTEREMPRESARIAIS .....	15
<b>3</b>	<b>GOVERNANÇA DE REDES .....</b>	<b>20</b>
3.1	ELEMENTOS DE GOVERNANÇA .....	24
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
4.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	32
<b>5</b>	<b>SUGESTÃO, DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO .....</b>	<b>35</b>
5.1	SUGESTÃO .....	35
5.2	DESENVOLVIMENTO .....	39
5.3	AVALIAÇÃO .....	46
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE A – MODELO 1 DE ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>59</b>
	<b>APÊNDICE B – MODELO 2 DE ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE C – MODELO 3 DE ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo vive um momento de reflexão, onde o capitalismo passa por uma reestruturação e os principais agentes econômicos estão se alterando. A globalização deixou de ser uma tendência para passar a ser uma realidade. Assim, é outra forma de retratar a sociedade, sendo esta uma difusão em todo o planeta do conceito da sociedade em rede (CASTELLS, 1999). Observando a competição entre as empresas, percebe-se que a disputa se dá entre redes e não, entre empresas (FUNG; FUNG; WIND, 2008).

Os atores principais na economia mundial têm se ampliado. Neste novo momento, países, como China, Índia, Brasil e Rússia, conhecidos como BRIC, tem novo papel e se tornam referência de investimento. Este todo mostra o Brasil como um novo grande mercado, não só para as empresas locais, mas também, como foco de investimento de grandes empresas internacionais. Nesse sentido, percebe-se que os investidores internacionais já estão focando no Brasil e cada vez mais ampliando a sua participação no mercado nacional.

As pequenas e as médias empresas que já tinham dificuldades em competir, começam a sofrer com a entrada, de competidores e ainda maiores do que antes. Para poderem se proteger deste movimento, as empresas de pequeno e médio porte têm trabalhado de diversas formas. Os governos têm auxiliado estas empresas com relação à legislação e à tributação, no caso da criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Porém, só a questão legal não protege estas empresas de um mercado tão acirrado. O associativismo competitivo surge como uma forma de resolução de problemas para as empresas que, de forma solitária, não teriam condições de resolver (VERSCHOORE, 2006).

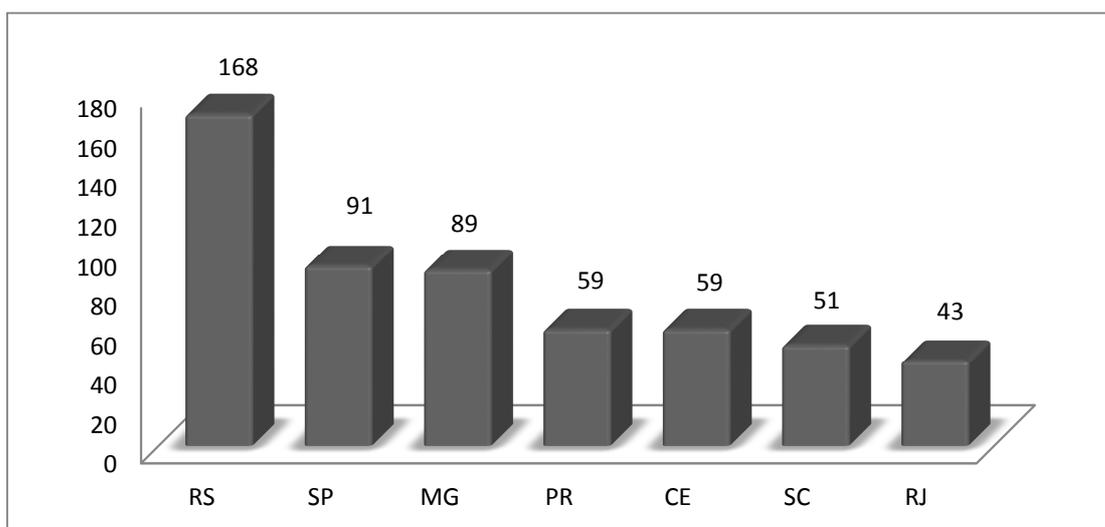
Empresas se conectando de forma a competirem conjuntamente no mercado, tem se destacado como uma alternativa com bons resultados. Muitas vezes essa organização acontece pelo incentivo de entes externos das empresas, como iniciativas regionais ou iniciativas nacionais. Nestes dois

exemplos, as empresas se organizam para realizar atividades em conjunto formando uma rede de empresas, que tem como objetivo comum alavancar seus resultados. Independente da metodologia utilizada em sua formação, as empresas se organizam de forma conjunta em uma rede de cooperação interempresarial.

O Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) realizou uma pesquisa para buscar os números de redes interempresariais no Brasil, no ano de 2011. A pesquisa levantou dados de 1.129 redes já criadas no país, sendo que destas, 778 ainda estão ativas. Entre essas, 314 foram localizadas pelos pesquisadores. A figura 1 apresenta graficamente a distribuição das redes nos principais estados. Com relação à distribuição nas unidades federativas, o Rio Grande do Sul aparece com o maior número delas (168). São Paulo aparece em segundo lugar, com 91 redes, seguido de Minas Gerais (89), Paraná e Ceará (59), Santa Catarina (51) e Rio de Janeiro (43).

Percebe-se, como apresentado na figura 1, a concentração das redes nas regiões Sul e Sudeste, tendo algum agrupamento na região Nordeste. O Rio Grande do Sul apresenta essa concentração devido ao programa realizado pelo Governo do estado que atuou diretamente na formação de redes.

**Figura 1:** Número de Redes por Estado



**Fonte:** Adaptado a partir Pesquisa SEBRAE 2012

Com relação aos segmentos aos quais as redes estão relacionadas, a pesquisa observou 79 diferentes segmentos. Das 778 redes encontradas na pesquisa, 201 (25,8%) são do segmento de supermercado; 70 (9,0%) pertencem ao de farmácias; 62 (7,9%) são relativas ao multissegmento; 61 (7,8%) do segmento de material de construção e 24 (3,0%) de imobiliárias. Logo, estes cinco segmentos concentram 53,7% das redes em atividade.

Nas redes, as empresas se organizam dentro de suas microrregiões em seu próprio estado. Poucos são os exemplos de redes que extrapolaram a unidade federativa à qual fazem parte (ROTH, 2011). As redes que se organizam somente em suas regiões acabam tendo seu resultado limitado, pois, quanto maior o número de empresas em rede, melhor será o resultado que pode ser alcançado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

É possível perceber através da pesquisa do SEBRAE, somada à característica regional das redes a possibilidade de ampliação da atuação destas organizações. Esta atuação em âmbito nacional ainda não ocorre, com sucesso, devido a diversos fatores como: distâncias culturais, distâncias regionais, falta de informação e falta de um modelo de governança. O modelo atual prevê que a relação entre participantes das redes seja através de contatos mais próximos, praticamente desconsiderando as relações mais distantes, nas quais poderiam se ampliar os ganhos e alcançar melhores resultados. Desta forma, a organização de uma estrutura que possa interligar os arranjos já existentes pode oportunizar o aproveitamento destes contatos menos próximos.

A limitação geográfica se torna uma barreira que dificulta o crescimento. A falta de proximidade, tanto física como relacional, impede que as organizações já estruturadas em rede obtenham ganhos superiores. A grande oportunidade está na forma de integração entre redes já existentes em buscar uma estrutura que facilite os contatos inexistentes ou com pouca proximidade. Esse é o objetivo do presente trabalho. A busca por um modelo que facilite o mesmo ganho que as redes têm em suas regiões, mas de forma ampliada,

conseguindo alargar seu território de atuação ampliando assim, a possibilidade de ganhos. Sendo assim, quais os elementos de governança necessários para que as redes de cooperação regionais sejam integradas nacionalmente?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Compreender os elementos de governança necessários para a integração entre redes de cooperação regionais.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

São os seguintes os objetivos específicos do trabalho:

- a) Identificar os elementos de governança existentes para redes interempresariais
- b) Analisar os elementos de governança que tem relação com a integração entre redes cooperação
- c) Propor as características necessárias dos elementos de governança para a integração de redes de cooperação
- d) Validar os elementos de governança propostos
- e) Estruturar um *framework* de governança integrador entre redes

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A busca pela melhoria da competitividade das pequenas e médias empresas é importante para um país em desenvolvimento como o Brasil. Estas empresas são as que agregam o maior número de emprego e tem papel fundamental na economia do país. O formato de redes de cooperação vem a fortalecer as empresas de menor porte, já que a rede só existe para a melhoria do resultado final dos seus participantes. Um grande número de empresas já buscou esta saída para competir no mercado, pois, como apresentado anteriormente, existem quase 800 redes em atividade no país.

Este trabalho busca dar ferramentas para ampliar este fortalecimento das empresas, aumentando a abrangência possível das redes interempresarias de pequenas e médias empresas, através do levantamento dos elementos de governança necessários para a concepção de uma lógica de união destas redes. Esta união reverá proporcionar a ampliação dos benefícios da rede.

A partir da determinação dos elementos de governança, as redes poderão buscar a melhor forma de se interligarem. Este estudo terá como resultado final uma ferramenta que poderá ser usada para ampliação substancial da atuação em redes interempresariais de pequenas e médias empresas. Tal ferramenta irá ampliar as ações que atualmente se restringem a regiões para uma lógica nacional, possibilitando as pequenas e médias empresas a competirem com grandes empresas. Ainda, pelo ponto de vista teórico, será um avanço nas teorias já publicadas sobre o tema. As formas de organização e integração entre redes já vêm sendo discutidas, porém os modelos estudados são diferentes do proposto neste trabalho. A proposição de um *framework* inicial de como seria a estrutura de integração entre redes será um dos primeiros propostos.

## 2 REDES DE COOPERAÇÃO

### 2.1 COOPERAÇÃO

A cooperação é vista por muitos como uma ação altruísta, porém a sociedade atual tem um caráter egoísta. Mesmo assim, a cooperação existe em todos os âmbitos empresariais, seja em relações entre grandes ou entre pequenas empresas. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), a cooperação racional pode ocorrer desde que existam objetivos comuns que, em conjunto, possam ser atingidos. Desta forma, as empresas buscam atuar de forma conjunta, para obter um resultado que, de maneira solitária, não chegariam.

O motivo para cooperar está na percepção de que é possível a obtenção de ganhos através da atuação em conjunto, ou seja, o desempenho de cada um pode ser superior ao que seria possível, caso não contasse com a cooperação dos demais (AXEROLD, 1984). A lógica de todos obterem melhores resultados vem da ideia de jogo de soma positiva, quando não é necessário que um perca para o outro sair ganhando. Logo, este conceito difere da forma tradicional de observar o mercado, no qual a busca pelos ganhos de uma empresa está diretamente ligada à perda de outra empresa.

Jarillo (1993) apresenta uma análise de quando é preferível para a empresa atuar em rede de forma cooperativa. Quando os custos de fornecedores externos forem relativamente menores que os custos internos mais os custos de transação, a melhor estratégia é atuar em uma rede estratégica para que exista a cooperação entre a empresa e seu fornecedor. Já para Balestrin e Verschoore (2008), a decisão pode ser vista de outra forma, neste caso, levando em consideração a importância estratégica da atividade em questão e a competência da empresa em si. Para haver cooperação entre as organizações, existe a necessidade da busca de resultados para todas as partes envolvidas, logo, é necessário o desenvolvimento de uma estratégia

ganha-ganha (NALEBUFF; BRADENBURG, 1989). Através de uma relação cooperativa, as empresas trabalham em conjunto para melhorar o seu desempenho, compartilhando recursos e se comprometendo com metas comuns em alguns campos. (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Ainda, a cooperação leva ao relacionamento interorganizacional que, em geral, tem seu crescimento de forma incremental, iniciando com pequenas transações onde exigem pouca confiança. Com o tempo e a repetição destas ações os participantes passam a estar mais seguros para aumentar a sua participação neste relacionamento (VAN DE VEN; WALKER, 1984). Esta ideia é fundamental para o entendimento da cooperação entre empresas de pequeno e médio porte, quando a informalidade é maior tornando essencial a confiança. Na busca por uma melhor organização da cooperação entre empresas, o formato de redes vem se destacando e ganhando grande ênfase nos estudos da academia (BORGATTI; FOSTER, 2003). Discute-se na próxima seção a ideia das redes interempresariais.

## 2.2 REDES INTEREMPRESARIAIS

Diversos autores apresentam diferentes visões em seus estudos sobre o conceito de redes, não chegam a ser visões contrárias, porém tem suas diferenças. As redes são conjuntos de agentes conectados por conjuntos de laços (BORGATTI; FOSTER, 2003). Ainda, redes são duas ou mais organizações, envolvidas em uma relação de longo prazo (THORELLI, 1986). Enquanto Podolny e Page (1998) consideram as redes uma forma de organização com mais de dois atores com relação de troca. Ou ainda, a estrutura de rede é uma forma de gerenciar a cooperação entre empresas (PROVAN; KENIS, 2007).

Borgatti e Foster (2003) apresentaram, em seu estudo, o grande crescimento de pesquisas sobre o tema de redes da década de 70 até o

começo do século XXI. Atualmente, as redes e a cooperação vêm recebendo atenção da academia como em nenhum outro momento (BALESTRIN; VESRSCHOORE, 2010). O fato de as empresas, cada vez mais, buscarem e perceberem a relevância de se estar em rede motiva os autores da área a aprofundarem.

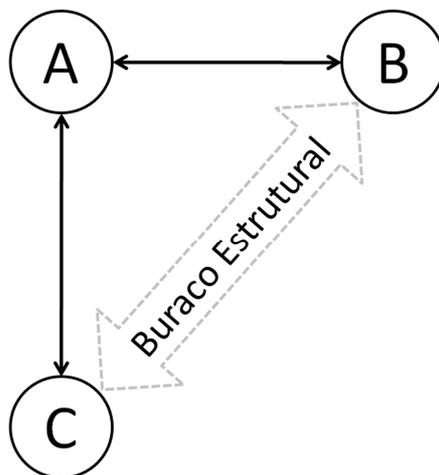
A atuação em redes entre empresas vem sendo uma forma das organizações atuarem e, desta forma, obterem maior competitividade. Balestrin e Vargas (2004) destacam que a heterogeneidade de redes interempresariais provocou certa confusão no entendimento de seu conceito. As formas existentes para as empresas se organizarem em rede são múltiplas. Nesse sentido, Castells (1999) e Jarillo (1993) apresentam um histórico das formas de redes, desde as verticais, na qual grandes empresas realizam a subcontratação, até os modelos horizontais, em que empresas de pequeno e médio porte atuam de maneira conjunta, mesmo estando no mesmo setor.

No presente estudo, entretanto, o foco está na rede, enquanto organização, embora as redes, em qualquer classificação, apresentem características comuns, como apontam Balestrin e Verschoore (2008), que são: os atores individuais, as conexões entre eles e esta nova unidade que eles formam. Também são vistas as redes de cooperação como uma relação ou uma organização (HUMAN; PROVAN, 1997).

Outro ponto importante no estudo das redes é a questão da força dos laços entre os membros. Granovetter (1973) fez um estudo com relação à busca de emprego e chegou à conclusão de que a conquista dos melhores empregos ocorria através da rede de relacionamento das pessoas. Porém outro ponto observado durante a pesquisa chamou a atenção: as pessoas que indicavam não eram aqueles mais próximos, mas sim pessoas conhecidas e que não tinham um relacionamento mais forte. Surgiu então a ideia dos laços fortes e fracos. Ainda pode se perceber que os laços fracos, aqueles que não têm o contato tão próximo, possuem importância fundamental em uma rede.

Os laços fortes são aqueles que possibilitam maior interação entre a rede, porém são os laços fracos que fornecem a possibilidade de um relacionamento com os atores que não fazem parte da rede mais fechada, muitas vezes sendo responsáveis pelas informações trazidas de fora da rede (GRANOVETTER, 1973). Por outro lado, a questão da força dos laços está ligada a uma análise de comparação. Sendo assim, o argumento dos laços fracos esquece os benefícios do controle dos buracos estruturais (BURT, 1992). A figura 2 representa a lógica de buracos estruturais descrita por Burt (1992). Pode-se observar que A tem integração com B e C, porém existe um vazio entre C e B. A este vazio se apresenta a ideia do buraco estrutural.

**Figura 2:** Buraco Estrutural



**Fonte:** Adaptado a partir de Burt (1992)

Burt (1992) ainda sugere que a forma de criar uma ponte neste buraco é a atuação de um *broker*, que auxiliaria na integração entre as partes não conectadas diretamente. Atualmente a função de *broker* é usada em diversas áreas de negócios, e diversos estudos já foram realizados sobre o tema. Howels (2006) apresenta a ideia de que o intermediador ou *broker* tem diversas funções que vão além da simples integração entre dois contatos. O *broker* tem funções como as de consultoria, treinamento, entre outros serviços, complementando a sua função principal (HOWELS, 2006). A relação entre os membros das redes, bem como a forma como as redes podem se interligar

entre si, têm importância neste estudo. O proposição de Burt (1992) auxilia na compreensão de como se pode facilitar a integração entre partes ainda não conectadas, sendo complementada pelas ideias de Howels (2006) demonstrando que o *brocker* tem mais funções do que a simples aproximação entre dois pontos.

Paralelamente, o conceito de redes de cooperação interempresariais está ancorado nas ideias de rede e de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE; ANTUNES, 2010). Apesar de existir relação entre o conceito de rede e cooperação, não necessariamente estar em uma rede significa estar cooperando com outras empresas. Para que haja cooperação são necessárias algumas características, tais como: os objetivos comuns, a interdependência e a integração entre os atores. Ainda, segundo Balestrin e Verschoore (2008), a ideia principal da rede de cooperação é a união de atributos que possibilitem as empresas participantes competirem no mercado, atuando de forma conjunta, com ações comuns, a fim de que tenham ganhos de escala, porém, mantendo a individualidade de seu potencial, como empresa. Redes interempresarias têm cada vez maior importância na vida econômica, devido à sua capacidade de realizar transações complexas e ações de cooperação (GRANDORI; SODA, 1995).

Fung, Fung e Wind (2008), ressaltam que existem níveis de flexibilidades de redes, quais sejam: as fixas e as flexíveis. A flexibilidade da rede está ligada à possibilidade de alteração dos atores da rede. Quanto maior for a possibilidade de troca, mais flexível será a rede, logo quanto mais difícil for a troca, mais fixa será a rede. Observa-se a formação e o desenvolvimento de redes em regiões com maior industrialização, como Itália, Japão e Alemanha, porém também em países emergentes, como é o caso do Brasil, onde as pequenas e médias empresas adotam modelos de cooperação de forma a se manterem competitivas (AMATO NETO, 2000).

No Brasil as redes de cooperação cresceram, principalmente, no modelo horizontal, neste formato as empresas guardam independência, mas, no

entanto optam em cooperar em certas ações (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Nesses casos, as empresas que formam a rede atuam no mesmo setor e buscam os ganhos, por estar em uma organização que, na junção de todos, passa a ser maior.

Castells (1999) argumenta que as grandes empresas têm passado por momentos de crise, ao passo que as pequenas e as médias aparecem como agentes de inovação e criação de empregos. Mesmo as grandes empresas que vêm apresentando bons resultados e continuam sendo inovadoras, procuram o apoio fora de empresa, buscando a inovação de forma aberta e não somente dentro da empresa. Neste caso, as pequenas e as médias empresas aparecem como grandes parceiros para esta abertura. Balestrin e Vargas (2004) argumentam que a atuação em rede facilita o partilhar das informações, do conhecimento, das habilidades, além de outros recursos que auxiliam na inovação.

Entretanto, as pequenas e as médias empresas apresentam grandes dificuldades para acompanhar a concorrência do mundo atual, sendo que a atuação em redes auxilia a superar parte destas dificuldades (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Além da busca pela sobrevivência, as pequenas e as médias empresas atuam de forma conjunta, com a intenção de ganhar competitividade. Atualmente, existem diversas redes organizadas em todo o Brasil, porém a governança tem desenvolvimento para cada iniciativa, (PROVAN; MILWARD, 1995), impactando diretamente no sucesso desta. Sendo este estudo sobre a integração entre redes de cooperação e a governança ponto essencial para o sucesso das redes, dedicou-se um capítulo específico para a discussão do tema.

### 3 GOVERNANÇA DE REDES

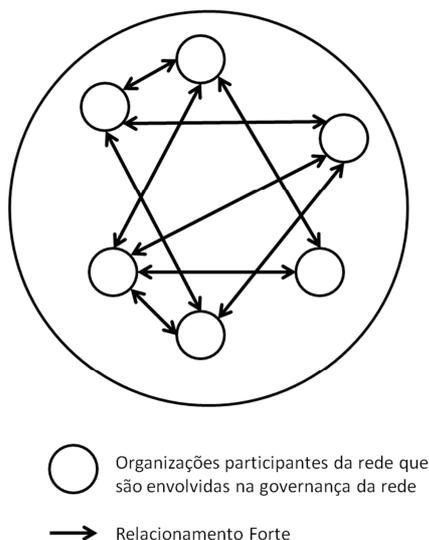
O termo governança pode ser confundido com gestão, principalmente, quando relacionado a redes de empresas. A gestão da rede pode ser entendida como a implementação das definições geradas no âmbito da governança, enquanto esta é responsável por criar as regras de funcionamento da rede, definindo o nível de autonomia e os limites da gestão. Por outro lado, ficam a cargo da gestão o planejamento e a execução da gestão, a organização das atividades, a direção e o controle entre outras atividades (ROTH; WEGNER; ANTUNES; PADULA, 2012).

A estrutura em rede catalisa a cooperação entre as empresas. Porém, uma forma de governança é necessária para que a rede tenha engajamento de seus participantes e que seja mais eficiente e efetiva (PROVAN; KENIS, 2008). Não basta estar ou formar uma rede para ter resultados positivos. Várias formas de cooperação, sejam elas através de parcerias, *joint-ventures* e alianças, demonstram que a governança de suas ações é o fator chave de sucesso (VERSCHOORE, 2006). Assim, a governança das redes é fundamental para a obtenção de sucesso. Logo, como as empresas necessitam de governança, as redes também exigem este mesmo tipo de preocupação.

Diversos autores apresentam conceitos de governança, como Williamson (1985) que trata das formas de governança contratual, separando em três modelos: governança de mercado, governança trilateral e governança bilateral. Governança de mercado é a principal estrutura de governança para transações não específicas de contratação, ocasional ou recorrente. A governança trilateral é necessária em dois tipos de operações, são transações ocasionais do tipo mista ou altamente específicas. Já a governança bilateral é mais comum em transações recorrentes. Porém os conceitos de governança que mais foram usados neste estudo estão apontados a seguir.

Governança da rede envolve um conjunto selecionado, persistente e estruturado de empresas autônomas envolvidos na criação de produtos ou serviços, ligados por contratos informais, abertas para se adaptarem às contingências ambientais (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Logo a independência dos atores da rede deve ser levada em consideração, bem como a informalidade de sua relação. Provan e Kenis (2008) propuseram três tipologias para analisar a governança das redes; governança compartilhada, governança através de uma empresa líder e organização administrativa da rede. Cada tipo pode ser utilizado na prática por diversas razões sendo que nenhum modelo é superior. Cada forma tem suas próprias forças e fraquezas, o momento e o ambiente, e mesmo o objetivo desta rede de ser considerado no tipo de governança adotado.

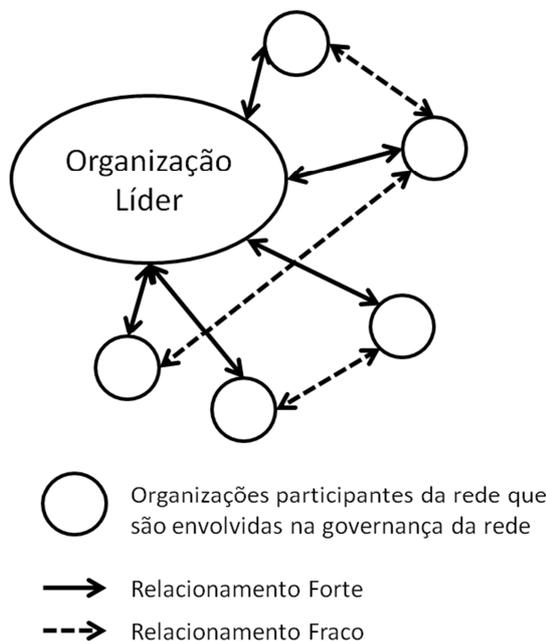
O modelo de governança compartilhada apresenta uma forma na qual todas as organizações possuem mesmo poder e participam das tomadas de decisões e gestão da rede. Normalmente, isso se dá por reuniões e assembleias quando todos os participantes da rede tem a possibilidade de participar igualmente. Na figura 3, é apresentada a forma gráfica deste modelo. A possibilidade da participação de todos os membros é o maior ponto forte do modelo. Porém, se a ampliação da rede ultrapassa um número limite de empresas, a reunião de todos passa a ser atrapalhado, assim este formato passa a ter grandes dificuldades.

**Figura 3: Modelo de Autogestão**

**Fonte:** Adaptado a partir de Provan e Kenis (2008)

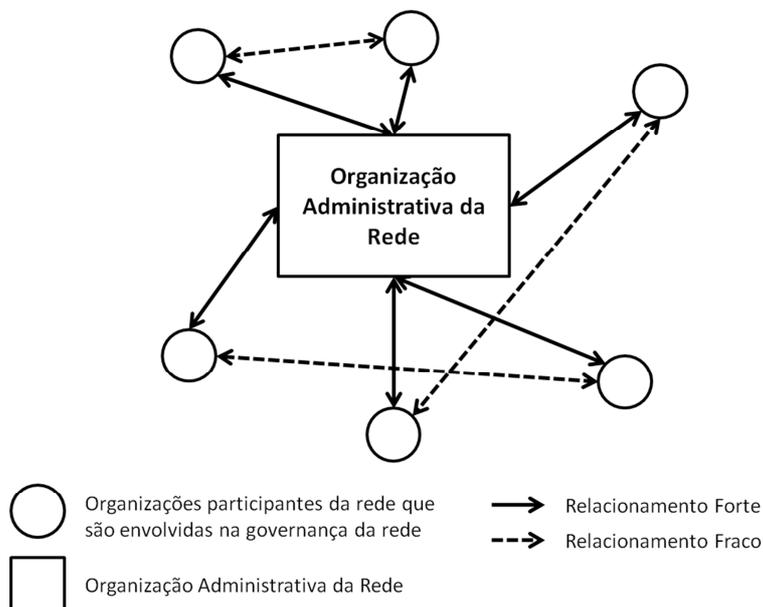
Outro formato descrito é o de empresa líder. Jarillo (1993) e Castells (1999) comentam sobre este tipo de rede, principalmente no caso da Toyota, que contruiu uma rede com seus fornecedores atuando neste formato. No caso uma empresa líder é quem governa e tem o maior poder na rede, seja pelo seu porte ou por ter os outros elos da rede como seus fornecedores. Este é o modelo mais observado quando existe a cooperação entre fornecedores e seus clientes. Na figura 4, observa-se representação gráfica deste tipo de governança de rede.

**Figura 4:** Modelo Gestão a Partir de uma Organização Líder



**Fonte:** Adaptado a partir de Provan e Kenis (2008)

O terceiro modelo é o chamado de Organização Administrativa da Rede. Neste tipo, apesar de a governança estar a cargo de uma empresa só, mas diferente do anterior, é formada pelos próprios participantes, especificamente para a gestão deste relacionamento. Diferente do primeiro modelo apresentado, este não tem dificuldade com o tamanho que a rede tem, pois a administração dela está sob a responsabilidade de um ente independente das demais empresas. Na figura 5, a seguir, observa-se este tipo definido como Organização Administrativa da Rede.

**Figura 5:** Organização Administrativa da Rede

**Fonte:** Adaptado a partir de Provan e Kenis (2008)

Pode-se complementar esse modelo com a teoria de Van de Ven e Walker (1984), que apresentam a ideia de que exista uma organização que tenha como objetivo dar suporte para o relacionamento e cooperação entre outras organizações. A ideia é similar a de Provan e Kenis (2008) no que tange o modelo de Organização Administrativa de rede. Observando nos casos brasileiros, este é um dos modelos mais adotados, quando existe uma associação formalizada e com pessoas trabalhando em função da rede.

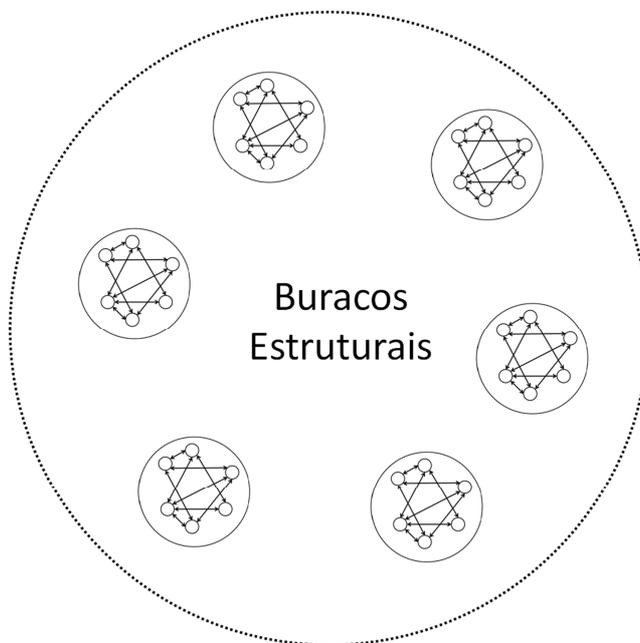
### 3.1 ELEMENTOS DE GOVERNANÇA

A partir do estudo dos modelos de governança apresentados anteriormente que se iniciou a busca e seleção dos elementos de governança a serem estudados neste trabalho. Inicialmente precisa-se salientar que o foco em questão é a integração entre redes, assim percebe-se que com a mudança da etapa da rede da criação para o seu crescimento rápido, diminuem a incorporação de novas empresas. Ainda, na segunda fase das redes, começam a aumentar o número de laços fracos (HITE; HESTERLY, 2001). Estas duas

características devem ser levadas em conta quando observa a governança da rede, podendo não apresentar modelos exatamente iguais aos apresentados anteriormente por Provan e Kenis (2008).

Sendo o objeto de estudo desta pesquisa a busca pelos elementos de governança para integração entre redes, pode-se compreender que para relações entre grupos maiores e em uma etapa já de maturidade da rede os laços serão mais fracos. Laços fracos são mais propensos a ligar os membros de diferentes grupos pequenos do que os laços fortes, que tendem a concentrar-se dentro de determinados grupos (GRANOVETER, 1973). Logo se pode sustentar que, em uma relação nacional em que já existem redes formadas, neste caso grupos com laços fortes, a relação entre estas redes é praticamente inexistente, criando buracos estruturais. A questão a ser apontada é como será a governança de uma rede que integra vários grupos já formados e que estes se relacionaram com laços fracos. Conforme representação gráfica na figura 6.

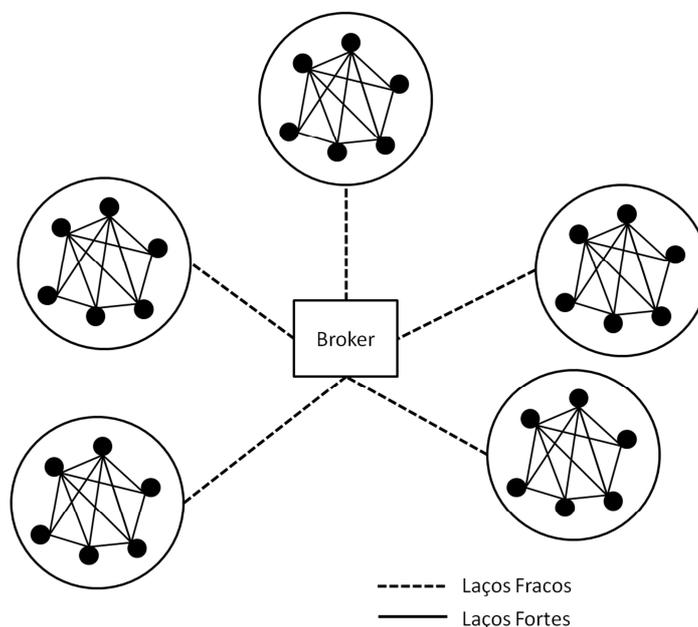
**Figura 6:** Relação entre Redes



**Fonte:** Criado pelo autor

Ao resgatar o conceito de Burt (1992, 2000, 2004), quando é apresentada a possibilidade de gerenciar os buracos estruturais através de um *broker*. Os atores que têm relações que abrangem os buracos estruturais entre os grupos têm uma vantagem visã para detectar e desenvolver boas ideias (BURT, 2004). Seguindo esta hipótese poder-se-ia observar um modelo de integração tendo um determinado ator como peça central. Este ator faz o papel de *broker* e é o responsável pela inteligência entre todas as redes. Seria assim um modelo semelhante à organização administrativa de rede que Provan e Kenis (2008) apresentam, ou ainda, o de empresa líder, porém com independência das redes, mas, ao mesmo tempo, com o objetivo de servir a rede para que os associados delas tenham maiores ganhos. Como forma a interligar as redes apresentadas na figura 6, pode-se levar em consideração a colocação de Provan e Kenis (2008, p. 239) “A solução estrutural para este problema é para centralizar as atividades de governança da rede em torno um *broker*.” O desenho da estrutura proposta está apresentada na figura 7.

**Figura 7:** Modelo proposto



**Fonte:** Criado pelo autor

Este estudo apresentará os elementos de governança estudados e apontados para o decorrer da pesquisa. Os elementos foram determinados

com base no referencial teórico apresentado anteriormente. Foram selecionados dois principais trabalhos como referências para a definição dos elementos. O primeiro definido foi o trabalho de Provan e Kenis (2008), que trouxeram o conceito de como devem as características de cada modelo de governança proposto para que estes tenham melhor resultado. O outro trabalho selecionado foi o de Albers (2010) que apresenta os elementos em dois grupos estrutural e instrumental, sendo que este trabalho foi amplamente discutido por Wegner (2011). Provan e Kenis (2008) em seu estudo apresentam o conceito de quatro elementos de governança e também sugerem quais as características que cada deve apresentar para o melhor resultado da rede. Os elementos são confiança, número de participantes, consenso de metas e competências de nível de rede necessárias. Agregando a estes conceitos, Wegner (2011) apresenta as ideias de Albers (2005), que divide a governança de redes em duas dimensões, estrutural e instrumental. A dimensão estrutural compreende três elementos, centralização, formalização e especialização, enquanto a dimensão instrumental compreende outros três elementos, coordenação, controle e incentivos (ALBERS, 2010).

Para Provan e Kenis (2008) a **confiança** deve estar ajustada a governança da rede, isto é o nível de confiança tem relação direta com o modelo de governança apresentado pela rede. Outro elemento apresenta a relação entre as metas da rede com os participantes, sendo este elemento chamado de **consenso de metas**. “Consenso de metas tem importantes implicações para a governança da rede” (Provan & Kenis, 2008, p. 239). A definição das metas da organização que fará a integração entre as redes, foi selecionado com elemento a ser estudado e compreendido como deve ser sua característica.

A quantia de empresas que poderá fazer parte de uma integração entre redes aparece como um dos pontos que devem ser analisados. Provan e Kenis (2008) apontam que não há um número correto de empresas que devem participar para cada um dos modelos propostos. No caso do estudo em questão, devido a ser uma forma de integração entre redes, se definiu como

necessário a discussão do **número de empresas participantes**, mas também a necessidade de analisar o **número de redes participantes**. Provan e Kenis (2008), ainda apresentam o elemento de competências de nível de rede necessárias, sendo que este foi excluído da análise, devido a ser de certa forma tratado nos outros elementos que serão apresentados.

O elemento de **centralização**, que está inserido na dimensão estrutural, trata de quanto está centralizada a tomada de decisão da rede. Quanto maior a concentração, menos empresas participam da tomada de decisão. Em estudo realizado com presidentes de rede horizontais na Alemanha, estes relataram a importância da centralização da tomada de decisão como forma de agilizar o processo (WEGNER; PADULA, 2010). Outro elemento é a **formalização**, a qual se refere ao grau de predefinição das atividades, não necessariamente precisam estar documentadas, que abrange as contingências, sanções e procedimentos da rede. Estas predefinições ajudam para não ocorrer o excesso de discussões sobre temas como objetivos ou estratégias, possibilitando a rede ampliar o seu potencial. O terceiro elemento da dimensão estrutural é a **especialização** que se refere à especificidade e a variabilidade das responsabilidades dos membros pertencentes às redes (ALBERS, 2010).

A dimensão instrumental da governança abrange o elemento **coordenação**, que menciona o como é colocada a ordem na rede. Faz parte desta dimensão o elemento de incentivo, que tenta nortear o comportamento dos participantes da rede através de **incentivos** materiais ou recompensas. Por último, surge o elemento **controle**, que aparece como forma de medir o desempenho dos participantes da rede (ALBERS, 2010).

Estes elementos serviram de base para a pesquisa realizada, porém deve ser considerada a questão de que os estudos realizados até este momento levaram em consideração uma única rede e não o formato proposto neste estudo de integração de redes. Levando em consideração esta questão, foi colocado mais um elemento com base nos já apontados por Provan e Kenis (2008), que é o número de redes. Este elemento foi considerado devido ao

formato da proposição deste estudo e considerado complementar ao elemento número de empresas participantes. Por esta forma os elementos selecionados são apresentados na quadro 1, e serão discutidos nos capítulos posteriores.

**Quadro 1:** Elementos de Governança Selecionados

<b>Elemento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
Confiança	Nível de confiança entre membros da rede	Provan e Kenis (2008)
Consenso de Metas	Nível do consenso dos membros sobre as metas	Provan e Kenis (2008)
Número de empresas participantes	Quantia de empresas participantes	Provan e Kenis (2008)
Número de redes participantes	Quantia de redes participantes	Provan e Kenis (2008)
Centralização	Concentração da tomada de decisão	Albers (2010)
Formalização	Predefinição das atividades da rede	Albers (2010)
Especialização	Variedade e especificidade das responsabilidades dos membros	Albers (2010)
Incentivos	Mecanismos de incentivo	Albers (2010)
Coordenação	Supervisão dos atores e padronização dos processos	Albers (2010)
Controle	Controle de resultado e comportamento	Albers (2010)

**Fonte:** Elaborado pelo autor

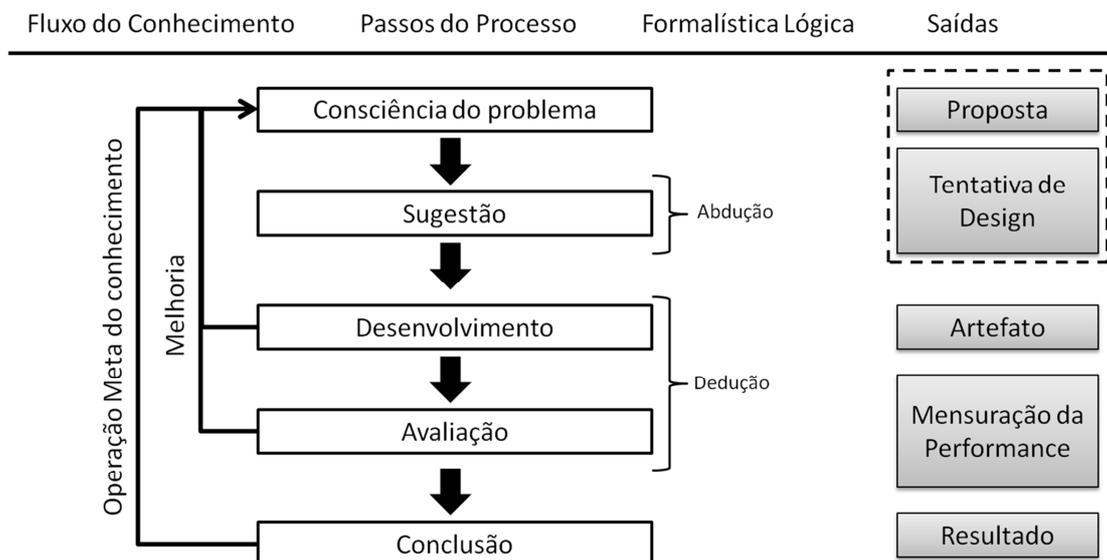
#### 4 METODOLOGIA

O estudo em questão buscou se aprofundar no tema de governança de redes de cooperação e chegar à resposta do problema com maior precisão. Para o desenvolvimento do trabalho foi realizado uma pesquisa exploratória sobre o tema. A pesquisa exploratória é indicada quando se faz necessário definir com maior precisão o problema, analisando as alternativas, desenvolver as perguntas ou hipóteses e isolar e classificar as variáveis como dependentes ou independentes (MALHOTRA, 2006).

Para desenvolver a pesquisa exploratória, o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste trabalho, foi o *design research*. A ideia do *design research* é contribuir para a análise e para a construção de elementos, a fim de compreender e explicar o comportamento e os aspectos de um determinado sistema (MANSON, 2006). A pesquisa teve como objetivo a busca pelos elementos de governança necessários para um modelo de integração entre redes, isto significa a concepção de um formato para que as redes possam potencializar a sua forma de atuar, podendo cooperar não só dentro de sua própria rede, mas também aproveitar essa mesma lógica ampliando sua abrangência, chegando a outras empresas que também estão organizadas neste mesmo formato.

O processo de design research, proposto por Takeda et al. (1990) e adaptado por Vaishnavi e Kuechler (2005), permite a construção de artefatos, ou seja, *framework*, detalhado na Figura 8.

**Figura 8:** Processo Geral do Design Research



**Fonte:** Takeda *et al.* (1990) e adaptado por Vaishnavi e Kuechler (2005)

O *design research* tem início na busca pela solução de um problema. Para isso, é preciso entender a natureza do problema, o contexto, as potencialidades e as limitações, para compreender o ambiente no qual o problema está inserido. Essa fase é denominada consciência do problema. Em seguida, se transcorre a fase de sugestão, quando foram realizadas proposições, fundamentadas no estado da arte da teoria, para produzir o primeiro modelo. A fase de desenvolvimento é considerada a construção do modelo pelo pesquisador. O pesquisador poderá compor um entrelaçamento de técnicas, o que também pode variar de acordo com as características do objeto que está sendo arquitetado. Uma vez construído o artefato, é dado início a fase de avaliação. Nesta etapa o artefato deve ser analisado e testado de acordo com as condições estabelecidas para validação. Os levantamentos da avaliação servirão de complementação, e será sugerido um processo de melhoria. Após a fase de avaliação, o artefato é direcionado para a conclusão. Nessa etapa, por meio da análise e interpretação dos resultados, o artefato é consolidado.

Inicialmente estava sugerido que a avaliação fosse realizada em uma pesquisa quantitativa, com membros de redes já existentes, aproveitando-se um evento realizado pelo SEBRAE. Porém, foi sugerida pela banca, durante a defesa de projeto, a exclusão desta etapa. Para desenvolvimento da pesquisa foi proposto então um approach qualitativo. A pesquisa qualitativa se caracteriza por não ser estruturada, possuindo natureza exploratória e é baseada em pequenas amostras (MALHOTRA, 2006). Nesta etapa foram realizadas entrevistas com especialistas do tema da pesquisa. A seguir serão detalhados os procedimentos metodológicos aplicados durante a realização do estudo.

#### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Consciência do problema, primeira parte do método utilizado, ocorreu no levantamento de oportunidades que existem para as redes de cooperação se interligar. Neste momento, foi criado o primeiro desenho apresentado na figura 6 e na proposta inicial de integração que está representada na figura 7. Estas figuras auxiliaram a etapa de sugestão. Com as figuras citadas e com as bases teóricas levantadas, realizou-se a tentativa de *design* que teve como primeiro produto o levantamento de quais elementos de governança seriam estudados. Decidiu-se, neste momento, por dar maior foco em duas referências teóricas (PROVAN; KENIS, 2008; ALBERS, 2010), já que estes apresentavam elementos que eram complementares. Após a definição dos elementos, iniciou-se o processo de discussão de como cada elemento deveria se caracterizar na nova estrutura a ser proposta. A análise foi realizada com o embasamento de outros teóricos que estudaram estes mesmo elementos, além dos próprios autores. Como produtos desta etapa, chegou-se no *framework* F0.

Construído o primeiro *framework* F0, foi elaborado o roteiro de entrevista com base no *framework*, apêndice A. De forma a qualificar o processo de entrevistas e garantir maior assertividade do conteúdo dos entrevistados, foi

realizada uma primeira entrevista que serviu de validadora e de teste para o roteiro de entrevistas. A entrevista se realizava da seguinte forma: cada elemento era apresentado para o entrevistado juntamente com a proposição inicial, e era solicitado que comentasse tanto sobre o elemento quanto sobre a proposição, sendo este um modelo de entrevista semiestruturado e em profundidade. Com base nesta entrevista inicial o roteiro foi alterado, devido à percepção da necessidade de modificar a ordem das perguntas a serem realizadas, possibilitando assim um melhor aproveitamento do conteúdo dos entrevistados e estimulando de melhor a estes se posicionarem e comentarem os temas propostos. Inicialmente se propôs que como primeiro elemento a ser apresentado seria o de número de empresas, porém este elemento tem a lógica de ter uma resposta objetiva, estimulando pouco a participação do entrevistado. Assim, a colocação do elemento de confiança como primeiro elemento a ser questionado demonstrava-se ser a melhor escolha, dando maior possibilidade do entrevistado se expressar. Como resultado desta etapa, foi construído um novo modelo de roteiro de entrevista, apêndice B.

A construção do protótipo é considerada a fase de desenvolvimento. Durante essa fase, foi construído um protótipo com o objetivo de solucionar a questão problema. Nesta etapa foram entrevistados especialistas no tema estudado, apresentando o *framework* F0, para que este fosse avaliado e sugerido melhorias e considerações. Foram entrevistados três especialistas. Um mestre e gestor de projetos de centrais de negócio no SEBRAE Paraná, atuando a mais de 5 anos com formação de redes interempresariais de pequenas empresas. Uma doutoranda com estudos desenvolvidos na área que já teve atuação como gestora de uma rede de cooperação. O entrevistado é mestre e é consultor na área de redes de cooperação, tendo também estudos no tema. Aqui serão chamados de entrevistados 1, 2 e 3. As entrevistas foram realizadas da mesma forma da entrevista teste, sendo apresentado cada elemento e solicitado que o entrevistado comentasse sobre o tema. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. As análises foram realizadas com base na transcrição e nos referenciais teóricos. Como produto desta fase se construiu o *framework* F1. A partir do novo *framework* foi novamente

reestruturado o roteiro de entrevista, levando em consideração as melhorias observadas nesta etapa, apêndice C.

Logo após a construção, foi realizada a etapa de avaliação. Nesta etapa foram entrevistadas mais três participantes de redes, sendo dois membros de diretorias de redes de cooperação e um gestor de uma associação de redes no mesmo estado. Aqui serão chamados de entrevistados 4, 5 e 6. As entrevistas foram realizadas apresentando o *framework* gerado a partir do *framework* F1, sendo solicitado o comentário a cerca do elemento em questão e da proposta sugerida. Importante salientar que neste momento foi necessário explicar ainda melhor para os entrevistados cada elemento, de forma a deixar claro sobre o que estava sendo questionado. Apesar de fazerem parte diretamente de redes, não possuem conhecimento teórico aprofundado que os especialistas apresentavam. Esse cuidado foi necessário para que cada entrevistado compreendesse claramente sobre o que estava sendo questionado. Outro ponto a ser salientado pelo entrevistador foi o objeto de pesquisa, que não era a rede e sim uma nova estrutura. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. As análises foram realizadas com base na transcrição e nos referenciais teóricos. As evidências da avaliação serviram de complementação do artefato, e foram sugeridas novas melhorias, criando após o final desta etapa o *framework* F2. Superada a fase de avaliação, o artefato foi direcionado para a conclusão. Nessa etapa, por meio da análise e interpretação dos resultados, o artefato foi consolidado.

## 5 SUGESTÃO, DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas as três etapas de resultados sugeridas pelo método do *design research*. A sugestão representa a proposta do autor com base nas referências teóricas do tema, gerando, desta forma, o primeiro *framework* F0. A etapa de desenvolvimento demonstra como foi a construção do artefato na qual foram realizadas entrevistas com especialistas no assunto. Posteriormente a análise das entrevistas, chegou-se ao *framework* F1. Após o artefato construído, é necessário realizar a etapa de avaliação, na qual foram entrevistadas pessoas ligadas diretamente a redes de cooperação, para que assim pudessem avaliar o artefato proposto. Como produto desta fase, chegou-se ao *framework* F2, resultado da análise final do artefato perante os possíveis usuários.

### 5.1 SUGESTÃO

Com a lógica do modelo proposto na figura 7, foi analisado cada elemento, para que se observasse a primeira proposta, sendo este o *framework* F0. A seguir é discutido cada elemento e proposto o *framework* F0.

Analisando o elemento **confiança**, percebeu-se que como a estrutura proposta não exclui a forma da rede nas quais os participantes já estão cooperando, o nível de confiança desta nova estrutura poderia ser médio. A ideia de confiança é fundamental para a existência da cooperação, porém sendo este um novo nível poderia não ter um alto nível, porém não poderia haver pouca confiança entre os membros. Da mesma forma apontado por Provan e Kenis (2008) com relação ao modelo de OAR, este modelo será monitorado pelos membros. “Quando é baixa densidade confiança, as redes podem ser eficazes e ser de alguma forma viáveis de realizar objetivos

coletivos. No entanto, sob esta circunstância, a rede deve ter um *broker* mediando...” (PROVAN; KENIS, 2008 p.238).

A lógica de metas de uma organização é fundamental para seu sucesso; sendo assim, tal elemento fez parte da análise deste estudo. Em uma estrutura que irá integrar redes, o **consenso das metas** desta nova organização precisa ser alto, visto que devem ser claros para as redes participantes as metas que esta nova organização pretende atingir assim beneficiando as redes participantes, e ainda, em no resultado final, aos membros destas redes. “...elevado consenso das metas é , obviamente, o objetivo e uma vantagem na construção de compromisso em nível de rede.” (PROVAN; KENIS, 2008, p. 240).

Dentre os elementos que tratam da efetividade dos modelos de governança de redes, existe um que, no caso em estudo, deve ser subdividido. O caso de número de participantes. No modelo em estudo existem dois níveis, o de empresas e o de redes. Sendo assim, optou-se por separar esta parte em dois diferentes elementos, de forma a compreender melhor como cada um destes pontos poderia ser analisado. Como proposição inicial seguiu-se a ideia de que o ponto principal desta estrutura é possibilitar a junção de um grande número de empresas, assim sendo, o número de empresas deve ser alto. Por outro lado, a questão do número de redes participantes, desde que o número de empresas seja alto, é indiferente. Mesmo sendo este último ponto considerado indiferente, não há como desconsiderar este nível, por isso, foi colocado entre os elementos para que, nas entrevistas, fosse melhor avaliado.

Já apresentado anteriormente, Albers (2010) apresenta duas dimensões de governança de redes: a dimensão estrutural compreendendo três elementos – centralização, formalização e especialização – e a dimensão instrumental, compreendendo outros três elementos – coordenação, controle e incentivos. Estes elementos foram inseridos nos estudos de forma a aumentar a compreensão de como deveria se estruturar os *frameworks*.

Com relação aos elementos da dimensão estrutural, foram analisados da seguinte forma: elemento de centralização, trata de quanto está centralizada a tomada de decisão da rede, considerando o modelo proposto novo e integrador. Devido ao apontamento do grande número de empresas participante, acredita-se que deve ser alta a concentração da tomada de decisão. “À medida que a rede ou aliança cresce em número de participantes, passa a ser importante obter um nível maior de centralização nas decisões e de formalização das atividades para os objetivos coletivos possam ser alcançados.” (WEGNER, 2011, p.58).

Reforçando a formalização que se refere ao grau de predefinição das atividades, as necessidades da existência de alta formalização como podem perceber a seguir. “Na pior das hipóteses, as indefinições e o excesso de discussões sobre questões pontuais podem prejudicar o funcionamento da rede” (WEGNER, 2011, p.58). O terceiro elemento é a especialização referindo-se à especificidade e a variabilidade das responsabilidades dos membros pertencentes às redes, também segundo a lógica anterior a especificidade deve ser alta e clara assim como a responsabilidades dos membros.

Ainda, na dimensão instrumental da governança que abrange o elemento coordenação que menciona como é colocada a ordem na rede – sendo que este ponto é fundamental para o bom desempenho da organização – acredita-se que deve ter clareza de como é a ordem desta nova estrutura. Faz parte desta dimensão o elemento de incentivo que tem função importante quando se trata da participação dos membros de uma rede. Portanto deve existir um plano de incentivo para a maior participação dos membros. Por último, surge o elemento controle importante para demonstrar o resultado que o novo modelo proposto está conseguindo alcançar, por isto deve existir um sistema de indicadores para acompanhar como os participantes estão melhorando ao longo do tempo.

Após a análise de todos os elementos, chegou-se a um *framework* inicial a ser proposto, denominado anteriormente como *framework* F0. A partir deste *framework* (Quadro 2) que foram realizadas as entrevistas com os especialistas.

**Quadro 2:** *Framework* F0

<b>Elemento</b>	<b>Proposição</b>	<b>Autor</b>
Confiança	Médio nível de confiança	Provan e Kenis (2008)
Consenso de Metas	Alto nível de consenso sobre as metas	Provan e Kenis (2008)
Número de empresas participantes	Grande número de participantes	Provan e Kenis (2008)
Número de redes participantes	Indiferente, desde que o número de empresas seja grande.	Provan e Kenis (2008)
Centralização	Alta concentração da tomada de decisão	Albers (2010)
Formalização	Alta clareza nas atividades da rede	Albers (2010)
Especialização	Alta especificidade	Albers (2010)
Incentivos	Plano de incentivo	Albers (2010)
Coordenação	Forte coordenação e supervisão	Albers (2010)
Controle	Sistema de indicadores para acompanhamento dos resultados dos participantes	Albers (2010)

**Fonte:** Elaborado pelo autor

## 5.2 DESENVOLVIMENTO

Nesta etapa foram incorporadas ao *framework* teórico as entrevistas com os especialistas, buscando as considerações feitas por estes a cerca dos elementos de governança e as características propostas no *framework* F0. As entrevistas tiveram tempo aproximado de 30 minutos, em média.

Inicialmente o elemento analisado foi o de confiança. Este elemento foi colocado de forma deliberada como primeiro assunto a ser discutido por este se um tema de importância que se percebeu incentivar o entrevistado ao debate. De forma geral os três entrevistados tiveram considerações semelhantes sobre o elemento de confiança. Entrevistado 2 “...o nível desse ser de médio para cima...” e entrevistado 1 “Considero que o nível deve ser médio para alto...”. Nestas colocações destes dois entrevistados percebemos que os dois tiveram posições semelhantes, enquanto o entrevistado 3 apontou outro ponto “...a confiança começa mínima e aumenta conforme o tempo..”, esta colocação é complementar as anteriores. O entrevistado 1 ainda apontou que se fosse o caso de um projeto único este não teria grande necessidade de alto nível de confiança. A confiança reduz os riscos previstos inicialmente das empresas estarem em rede (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). O entrevistado 2 reforça comentando que sem a existência da confiança as ações da rede não são possíveis.

Analisando as principais colocações dos especialistas, percebe-se a necessidade de rever o nível de confiança. Todos os entrevistados citaram a confiança como importante e os entrevistados 1 e 2 falaram claramente que a confiança deve ser de médio para alto. O argumento usado pelos especialistas é de que sem a confiança não existe a cooperação e dificilmente um modelo semelhante ao proposto daria certo sem um bom nível de confiança. Assim percebe-se a necessidade de alteração deste elemento para o nível de médio para alto.

Seguindo a análise dos elementos, o tópico sobre o consenso das metas, os entrevistados tiveram opiniões semelhantes. Todos os três entrevistados deixaram evidente a necessidade de clareza das metas da organização, sendo que salientaram a questão da importância do objetivo comum entre as redes que estarão se unindo. O entrevistado 2 apontou que na com a estruturação de um processo decisório claro a determinação das metas será facilitada. O entrevistado 3 considera que na relação com o elemento confiança o tópico metas é mais importante. O entrevistado 1 salienta a importância de, na rede já estar claro as metas para que possa ser trabalhado nesta nova estrutura.

Todos os entrevistados apontaram a importância com relação ao consenso das metas e da clareza no objetivo desta nova estrutura. Entendendo que para que seja esta estrutura proposta seja mais eficiente a necessidade de ter um alto nível no consenso das metas. Ficou evidenciado o quanto é preciso que a estrutura proposta tenha realmente clareza nas metas e nos seus objetivos. Este ponto foi enfatizado por todos os especialistas. Desta forma, manteve-se a mesma ideia proposta inicialmente com relação ao elemento de consenso de metas.

A concentração da tomada de decisão mostrou ser um elemento que na visão dos especialistas deve ser claramente concentrado, porém o entrevistado 1 levantou o questionamento de quem tomará a decisão, sendo que por muitas vezes este líder acaba por buscar uma linha que lhe dá maior vantagem em seu próprio negócio, até por ter em seu poder a tomada de decisão. Mesmo com tal colocação este especialista considera importante a concentração da tomada de decisão, já que desta forma existirá maior agilidade na execução das ações. O entrevistado 3 aponta que a tomada de decisão deve ser concentrada, porém no momento de estruturação desta nova organização todos devem ter a possibilidade de participação, sendo que, após de organizada deve ter a tomada de decisão concentrada. Para o melhor desempenho de uma organização com grande número de participantes a tomada de decisão deve ser concentrada (PROVAN; KENIS, 2008). O

entrevistado 3 coloca que a concentração seria um problema em caso de uma estrutura com o objetivo mais de representatividade. Levando em consideração que o objeto deste estudo é a melhoria de oportunidades de negócio das redes, considera-se que após as outras colocações do entrevistado 3 com relação a este tema, acaba concordando com a concentração, desde que o objetivo desta nova estrutura seja de busca de negócios.

O número de empresas participantes e associadas a esta nova estrutura foi apontado como necessário pelos 3 especialistas, porém o entrevistado 1 apontou a necessidade de ferramentas, apontando que a falta destas pode levar a associação de um grande número de empresas a ser mais um ponto negativo que positivo. O entrevistado 2 salientou que mais do que número de empresas deve ser observado o volume, deixando claro que se o objetivo for o de atuar em compras conjuntas de bens ligados diretos ao negócio dos associados. O entrevistado 2 também apontou a necessidade de ser grande o número de empresas se o objetivo desta organização for a busca por representação das redes. O entrevistado 3 salientou que se não houver um número que faça com que os ganhos sejam maiores que os atuais da rede, não haverá a necessidade das empresas estarem nesta nova forma associativa. Aqui percebemos a questão de interdependência sendo citada de forma clara, como um dos pontos necessário para a cooperação.

Os especialistas apontaram a importância do grande volume de negócios para aproveitar melhor as oportunidades do mercado, sendo que neste caso estamos falando de redes de pequenas empresas, trata-se de um grande número de empresas. Por outro lado foi salientado pelo entrevistado 2 que o grande número de participantes exige uma governança presente, caso não se tenha essa força, pode levar a ser maléfico o grande número de participantes. Foi salientado que para fazer realmente diferente das atuais estruturas existentes, realmente há a necessidade de um grande número de empresas gerando um grande volume de negócios, caso isso não aconteça, pode deixar de ser positiva a participação em um modelo deste proposto. Logo a proposta sugerida foi confirmada pelos especialistas.

Seguindo na ideia de tamanho da organização, um dos elementos definidos para o estudo foi o número de redes, neste caso percebeu-se que os entrevistados tiveram diversas opiniões, mas deixaram de forma clara inicialmente depende do objetivo da rede. Entrevistado1 "...se o objetivo é comprar em conjunto o importante é volume, então maior número de empresas...". O entrevistado 3 salientou ainda que de forma normal o mais fácil é trabalhar com um número menor de redes, mas salientou também que a importância do nível de cooperação entre as redes.

Neste elemento os especialistas não foram conclusivos, deixando claro que depende do tipo de objetivo que esta rede das redes terá. Percebeu-se em várias colocações que no caso de redes de mesmo segmento, podem ser poucas redes com grande volume, porém quando estamos tratando de redes heterogêneas há a importância de várias redes para obtenção de ganhos maiores. Desta forma se sugere a alteração do *framework* inicialmente proposto, deixando clara a diferença entre estas duas formas possíveis de junção de redes, ou heterogênea ou homogênea.

O elemento de formalização apresentado por Albers (2010) foi descrito para os entrevistados como a clareza das atividades da nova estrutura. Os especialistas demonstraram preocupação com a clareza das atividades da rede, o entrevistado 3 apontou a importância da vinculação das atividades com o objetivo geral da rede. O entrevistado 2 apontou que os empresários tem perfil de querer saber os resultados e ver estes resultados do que ficar só na questão da discussão. O entrevistado 1 concordou com a necessidade da clareza das atividades da rede de forma a não gerar conflitos entre os membros, podendo desta forma levar ao insucesso todo o projeto, concordando com Wegner (2011) que aponta que a formalização diminuí a possibilidade de atrito entre os associados.

Medir e controlar o desempenho das redes se demonstrou ponto importante durante as entrevistas. Entrevistado 2 "Este ponto é bem importante, qualquer central que iniciamos tem indicador de desempenho para

demonstrar o ganho positivo, vejo que em uma rede das redes deve ter a medição do desempenho pelo mesmo motivo.” Entrevistado 3 “Depois que se adquiri a vantagem você não percebe mais ela, agora fazendo o acompanhamento fica clara a vantagem... É uma forma de saber se esta estrutura esta funcionando.” Entrevistado 1 “Tem que ver se existe este tipo de indicadores existem no nível da rede para poder cobrar no nível desta nova estrutura.” Fica clara a importância da medição de desempenho para o bom resultado da estrutura proposta. Todos os especialistas citaram que o acompanhamento do desempenho é fundamental para que os membros percebam os resultados de estarem participando de uma estrutura maior. Porém é precisa analisar se as redes que irão participar desta integração já possuem indicadores e a cultura de medir resultado. Foi citado por um dos especialistas que é preciso educar os empresários para que compreendam que o acompanhamento por indicadores serve para controlar se as ações estão tendo resultado. Sendo, assim a proposição inicial foi confirmada, porém com o comentário sobre a necessidade das redes participantes já terem indicadores.

O elemento de incentivo foi apontado como um facilitador do comprometimento dos membros. O entrevistado 3 voltou a salientar a importância dos membros se entenderem dentro do objetivo geral da rede, apontando que se não se sentirem parte do objetivo não adianta a questão de incentivo. O entrevistado 1 apontou como delicada a questão de incentivo, mas que mesmo sendo delicada deve existir, apontou que nesta questão o mais importante é ter um pacto claro de participação dos membros. O entrevistado 2 aponta que incentivo traz retorno positivo com relação ao comprometimento dos membros, logo se torna importante a existência de um plano específico para o tema. Analisando de forma geral as respostas, todos apontaram como importante e necessário a existência de um plano de incentivo a participação, sendo assim fica confirmada a proposição inicial.

Com relação ao elemento de coordenação, os apontamentos feitos pelo entrevistado 2, foram de aproveitar as melhores práticas já utilizadas nas redes que formaram esta nova estrutura, podendo desta forma replicar os ganhos

positivos para o todo. É importante levar em conta o apontamento descrito pelo entrevistado 3, que coloca que a liderança desta nova estrutura trará consequências, tanto positivas quanto negativas, a forma de como a rede irá se estruturar. Analisando as respostas acredita-se que a proposta inicial foi confirmada, já que a clareza da ordem diminuiria o impacto citado pelo entrevistado 3.

Com relação ao elemento de especialização, percebe-se que conforme apontado pelo entrevistado 2, que em redes que buscam se organizarem de fora conjunta na busca de mercado é necessário essa melhor clareza dos papéis que cada membro terá para o alcance dos objetivos centrais. O entrevistado 1 salientou que em casos de projetos específicos existe a necessidade da clareza de como dos papéis dos associados. O elemento especialização é característico de redes que tem seus membros atuando de forma complementar (WEGNER, 2011). Neste elemento, após uma revisão tanto dos entrevistados quanto da teoria, percebeu-se a necessidade de alterar a proposição inicial, a qual se mostrou equivocada.

Após a análise dos especialistas foi refeito o *framework* F0 chegando ao *framework* F1. Neste novo *framework*, os elementos alterados após a avaliação do modelo pelos especialistas foram confiança, número de redes e especialização. Quanto ao elemento confiança, conforme as considerações dos especialistas, se percebe que este deve ser de nível médio para alto. Número de redes, inicialmente foi sugerido que era indiferente, até pela não existência de referencial teórico sobre o tema, foi sugerido pelos especialistas que existe uma diferença entre redes de heterogêneas e redes homogêneas, sendo que no caso de estruturas com membros semelhantes existe a necessidade de somente de grande número de empresas, porém quando os membros são díspares o ideal seria que o número de redes fosse maior. Ainda, o elemento de especialização, que inicialmente foi proposto para a necessidade da clareza das especificidades em todos os casos, percebeu-se que a especificidade tem necessidade somente em redes heterogêneas. O quadro 3 apresenta o comparativo *frameworks* F0 e F1, destacando os elementos alterados.

**Quadro 3: Framework F0 e F1**

<b>Elemento</b>	<b>F0</b>	<b>F1</b>	<b>Evidências</b>
Confiança	<i>Médio nível de confiança</i>	Médio para alto nível de confiança	Entrevistado 2 "...o nível desse ser de médio para cima..." Entrevistado 1 "Considero que o nível deve ser médio para alto..."
Consenso de Metas	Alto nível de consenso sobre as metas	Alto nível de consenso sobre as metas	Entrevistado 2: "Relação de importância as metas são mais importantes do que a confiança..." Entrevistado 3: "se na rede que estou inserido esta claro, deve estar claro nesta nova estrutura..."
Número de empresas participantes	Grande número de participantes	Grande número de participantes	Entrevistado 3: "Para esta estrutura esta olhando o todo é necessário o grande volume de negócios" Entrevistado 1: "Deve ter um número de empresas elevados para ter ganhos... Para fazer realmente diferença maior do que uma rede tem que ter um grande número de empresas."
Número de redes participantes	<i>Indiferente, desde que o número de empresas seja grande.</i>	Se homogênea depende do número de empresas. Se heterogênea deve ter um número alto de redes.	Entrevistado 3: "Depende do objetivo deste novo negócio... se o objetivo é comprar em conjunto o importante é volume, então maior número de empresas... se for representativa e não de negócio deve ter muitas redes."
Centralização	Alta concentração da tomada de decisão	Alta concentração da tomada de decisão	Entrevistado 1: "A concentração da tomada de decisão deve ser alta, para que não seja necessário consenso, pois será difícil conseguir este consenso" Entrevistado 2: "As ferramentas devem ser decididas em conjuntos, mas após isto a decisão deve ser concentrada para ocorrer melhor"
Formalização	Alta clareza nas atividades da rede	Alta clareza nas atividades da rede	Entrevistado 1: "Deve se ter claro quais as atividades desta estrutura e das redes participantes, para não gerar conflitos."
Especialização	<i>Alta especificidade</i>	Se heterogênea necessita de clareza e se homogênea não é tão necessário	Entrevistado 3: "O objetivo é o ponto fundamental e as atividades vem do objetivo central da rede."
Incentivos	Plano de incentivo	Plano de incentivo	Entrevistado 2: "O incentivo facilita o comprometimento dos membros... da retorno positivo para o comprometimento."
Coordenação	Forte coordenação e supervisão	Forte coordenação e supervisão	Entrevistado 2: "Tem que ser clara como será a ordem dentro da rede ... pode importar questões que as redes tenham de positivo para esta nova estrutura" Entrevistado 3: "Tem relação direta com a liderança da rede"
Controle	Sistema de indicadores para acompanhamento dos resultados dos participantes	Sistema de indicadores para acompanhamento dos resultados dos participantes	Entrevistado 1: "Este ponto é bem importante, qualquer central que iniciamos tem indicador de desempenho para demonstrar o ganho positivo, vejo que em uma rede das redes deve ter a medição do desempenho pelo mesmo motivo." Entrevistado 2: "Depois que se adquiri a vantagem você não percebe mais ela, agora fazendo o acompanhamento fica clara a vantagem... É uma forma de saber se esta estrutura esta funcionando."

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### 5.3 AVALIAÇÃO

Na fase de avaliação foram entrevistadas mais três pessoas sobre os elementos de governança selecionados. Dois empresários e membros da diretoria das redes as quais estão associados e um executivo de uma associação de redes de cooperação, considerados como possíveis usuários do *framework*. A definição por estas pessoas foi devido a necessidade de compreender como as redes observam esta nova oportunidade e como foram as tentativas anteriores de integração de redes de cooperação. As entrevistas tiveram em média 30 minutos.

Com relação ao elemento de confiança o entrevistado 5 salienta que a confiança é ponto chave. A relação apresentada por este entrevistado esta na não existência de comportamento oportunista por parte de associados. O entrevistado 6 aponta que a confiança neste caso está em dois níveis, do empresário com a rede e da rede com a nova organização, “o processo de confiança é essencial neste processo” (entrevistado 6). O entrevistado 4 salienta que esse processo de integração pode começar com algumas ações de forma a ir aproximando as redes “a relação pode se iniciar com pequenas ações e aumentar com o tempo”, este último apontamento tem relação com a colocação do entrevistado 1, quando apresenta que em um projeto específico a confiança pode ser baixa. Para Provan e Kenis (2008, p. 238) “a governança da rede deve ser compatível com o nível geral de densidade de confiança que ocorre em toda a rede como um todo”. Fica claro que a confiança pode começar em níveis menores, desde que seja através de ações ou projetos específicos.

O entrevistado 5 salienta que as decisões de forma coletiva de qualquer forma não consegue contentar a todos os associados, já que as decisões se dão por maioria simples, sendo que algumas vezes quase metade não concorda com a decisão definida “Mesmo sendo democrático sempre vai existir pessoas que saíram descontentes, pois a escolha se dá por 50% mais um”.

Para o entrevistado 4 a tomada de decisão centralizada é necessária, porém faz parte de um processo de evolução. Para o entrevistado 6 não há como não ter a tomada de decisão concentrada, “se as decisões forem muito democráticas as ações não acontecem”. O entrevistado 5 ainda reforça que além de concentrada a tomada de decisão deve ser profissional, para não haver pessoas levando para o lado que só sua empresa ou rede esteja necessitando “se for de decisão de uma só pessoa a decisão pode ser levada para o lado em que a rede ou empresa de quem está com esta responsabilidade precisa, por isto deve haver uma profissionalização”. Cabe lembrar que o entrevistado 1 apontou esta mesma questão, apontando a importância de ter uma liderança representativa.

O entrevistado 5 e o 6 analisaram que o ponto principal está na definição do objetivo dessa nova estrutura, que na visão deles as situações nas quais já participaram de algum tipo de integração entre redes, estas acabaram por fracassar por não atender os objetivos dos participantes. Fica claro que o que estes entrevistados queriam salientar é a falta de definição do objetivo da organização anterior a formação. Ainda os entrevistados 4 e 5 salientam que os principais objetivos de uma estrutura de integração de redes seria, de negócios focando nos produtos fins das redes ou a de representação. Nas entrevistas com os especialistas este ponto de definição clara do objetivo da nova organização também foi reforçado. Também ficou demonstrado que existe uma lacuna, que não está sendo utilizada por nenhuma entidade de representação das redes de cooperação.

As metas são importantes para manter o compromisso dos associados, conforme entrevistado 6. Da mesma forma os entrevistados 4 e 5 apresentam a ideia de que o compromisso dos membros se dá através de incentivos, ou até mesmo punições, entrevistado 5 “só funciona quando os participantes tiverem algo mais positivo para participarem, ganharem desconto na mensalidade ou melhor oportunidade em uma compra”. Para o entrevistado 4 as redes devem evoluir para poder participar neste novo formato. Ainda para o entrevistado 6 o tamanho da rede pode fazer com que a rede não veja necessidade de

participar de uma estrutura nova, pois considera que já tem os ganhos possíveis com o seu tamanho atual. Ainda com relação a importância dos incentivos Wegner (2011) salienta que “...especialmente em grandes grupos, em que o controle social exerce pouca influência sobre o comportamento dos participantes”. Assim fica claro que conforme os especialistas já haviam comentado a medição dos resultados é fundamental para que os participantes percebam os ganhos que obtiveram a partir de sua entrada em uma organização maior. Por outro lado, para o entrevistado 4 a questão do controle é importante, porém considera que são poucas as empresas que tem indicadores, o que dificulta as redes a acompanharem estes indicadores e irá afetar esta nova estrutura. Entrevistado 4 “Indicadores são importantes, sem controle não se consegue administrar.” O entrevistado 5 comenta que algumas redes já possuem acompanhamento de indicadores, porém ainda são poucas. Complementando ainda, o entrevistado salienta que este pode ser um ganho em integrar redes, a troca de melhores práticas entre elas. A possibilidade de trocas das experiências já havia sido citado pelo entrevistado 3.

Quando questionados sobre o número de empresas que devem fazer parte deste novo formato os entrevistados seguiram linhas de pensamentos semelhantes. “assim como nas redes o volume é fundamental para o resultado” (entrevistado 6). O entrevistado 4 relaciona a questão de volume como o mais importante. Todos fizeram alguma relação com o objetivo que está sendo buscado, deixando clara a relevância do volume de negócios. Os comentários sobre a quantia de redes participantes seguem na mesma linha, salientando que se for a ideia de representação, o maior número possível de redes deveriam participar. Ou ainda a ideia de que redes de diferentes segmentos poderiam atuar de forma conjunta desde que tenham algo para negociar em comum. “poderiam juntar redes de segmentos diferentes, desde que tenham algo em comum para negociar” (entrevistado 6). Apresentando a lógica de número de participantes pode-se analisar o elemento de coordenação, “Uma consequência da padronização das atividades a ser desempenhada por cada ator é que a comunicação com outros atores passa a ser menos necessária” Wegner (2011, p.60).

**Quadro 4: Framework F1 e F2**

<b>Elemento</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>Evidências</b>
Confiança	Médio para alto nível de confiança	Médio para alto nível de confiança	Entrevistado 6 “o processo de confiança é essencial neste processo” Entrevistado 1 “Considero que o nível deve ser médio para alto...”
Consenso de Metas	Alto nível de consenso sobre as metas	Alto nível de consenso sobre as metas	
Número de empresas participantes	<i>Grande número de participantes</i>	O número grande é necessário, porém o volume é mais importante.	Entrevistado 6 “...assim como nas redes o volume é fundamental para o resultado...”.
Número de redes participantes	Se homogênea depende do número de empresas. Se heterogênea deve ter um número alto de redes.	Se homogênea depende do número de empresas. Se heterogênea deve ter um número alto de redes.	Entrevistado 6 “...poderiam juntar redes de segmentos diferentes, desde que tenham algo em comum para negociar...”.
Centralização	Alta concentração da tomada de decisão	Alta concentração da tomada de decisão.	Entrevistado 6 “se as decisões forem muito democráticas as ações não acontecem” Entrevistado 1: “A concentração da tomada de decisão deve ser alta, para que não seja necessário consenso, pois será difícil conseguir este consenso”
Formalização	Alta clareza nas atividades da rede	Alta clareza nas atividades da rede	Entrevistado 1: “Deve se ter claro quais as atividades desta estrutura e das redes participantes, para não gerar conflitos.”
Especialização	Se heterogênea necessita de clareza e se homogênea não é tão necessário	Se heterogênea necessita de clareza e se homogênea não é tão necessário	“Este elemento é característico de redes em que participantes possuem recursos complementares e desempenham tarefas específicas para atingir o objetivo geral da rede.” Wegner (2011, p.59)
Incentivos	Plano de incentivo	Plano de incentivo	Entrevistado 5 “só funciona quando os participantes tiverem algo mais positivo para participarem, ganharem desconto na mensalidade ou melhor oportunidade em uma compra”.
Coordenação	Forte coordenação e supervisão	Forte coordenação e supervisão	“Uma consequência da padronização das atividades a ser desempenhada por cada ator é que a comunicação com outros atores passa a ser menos necessária” Wegner (2011, p.60).
Controle	<i>Sistema de indicadores para acompanhamento dos</i>	Sistema de indicadores é importante, mas deve ter no nível	Entrevistado 4 “Indicadores são importantes, sem controle não se consegue administrar.”

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Analisando os elementos discutidos junto ao segundo grupo de entrevistados, percebeu-se a afirmação da maior parte das proposições anteriores, já referendadas e revistas após as entrevistas com os especialistas. Apenas dois elementos precisaram ser revistos e apontados comentários complementares. No caso do número de empresas, ficou claro que a real importância está no volume, porém destacando que se o objetivo da nova estrutura for a de gerar negócios. Outro elemento que coube comentário é o de controle. Todos apontaram a importância da existência de controles, porém poucas são as empresas e redes que possuem controles e indicadores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil, atualmente, transformou-se em foco de investimento, ampliando o número de empresas concorrendo no mercado nacional. As pequenas e as médias empresas, que já apresentavam problemas, padecem com o aumento da competitividade do mercado. Surge como estratégia de defesa para as PMEs a cooperação, que possibilita o alcance de ganhos que de forma solitária não se conseguiria. Empresas se integrando de forma a competirem conjuntamente no mercado tem se destacado como uma alternativa com bons resultados. Neste caso, as empresas se organizam de forma conjunta em uma rede de cooperação interempresarial. Segundo pesquisa do SEBRAE, citada anteriormente, quase 800 redes de empresas ainda estão ativas no país. Porém estas redes estão espalhadas por todos os estados brasileiros, havendo alguma concentração nos estados maiores. As redes que se organizam somente em suas regiões, acabam tendo resultado limitado, pois quanto maior o número de empresas em rede, melhor será o resultado que pode ser alcançado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os modelo atuais de rede preveem que a relação entre participantes das redes seja através de contatos mais próximos. A organização de uma estrutura que possa interligar as redes já existentes pode oportunizar o aproveitamento destes contatos menos próximos. Neste sentido, o estudo aqui apresentado se iniciou com a percepção da oportunidade que as redes de cooperação existentes no país, tem para se organizarem de forma conjunta, ampliando seus ganhos ou ainda criando novos negócios. Logo, a pesquisa apresentada buscou analisar quais os elementos de governança seriam necessários para que as redes de cooperação regionais fossem integradas nacionalmente. Já existem casos de integração de redes, porém ainda recentes. O modelo de federação de redes, apresentado por Roth (2012), é um dos mais conhecidos e estudados até o momento.

A governança das redes tem papel fundamental nesta questão. A governança da rede determina às regras de funcionamento, o nível de autonomia e os limites da gestão, por outro lado, fica a cargo da gestão o planejamento e a execução da gestão, organização das atividades, direção, controle entre outras atividades (ROTH; WEGNER; ANTUNES; PADULA, 2012). Para Provan e Kenis (2008), a governança da rede é fundamental para o sucesso e a obtenção de resultados.

Ocorrendo a oportunidade de integração entre redes e sendo a governança ponto fundamental para o seu sucesso, buscou-se neste estudo analisar os elementos de governança para o modelo de integração de redes. Para isto, foi utilizado o método de *design research*. A primeira etapa foi a seleção dos elementos de governança, que foram definidos com base nos estudos de Provan e Kenis (2008) e de Albers (2010) e ainda complementando com os estudos de Wegner (2011). Os elementos selecionados foram: confiança, consenso de metas, número de empresas, número de redes, centralização, formalização, especialização, incentivos, coordenação, e controle. Após a seleção os elementos foram analisados sendo proposto o *framework* F0. Com o auxílio de especialistas, entrevistados, o *framework* F0 foi ponderado, sendo construído o *framework* F1. Como avaliação final foram entrevistados possíveis usuários que agregaram novas informações gerando o *framework* F2, sendo esta, a versão final apresentada no quadro 5.

Quadro 5: Framework F2

<b>Elemento</b>	<b>Característica</b>
Confiança	Médio para alto nível de confiança
Consenso de Metas	Alto nível de consenso sobre as metas
Número de empresas participantes	O número grande é necessário, porém o volume é mais importante.
Número de redes participantes	Se homogênea depende do número de empresas. Se heterogênea deve ter um número alto de redes.
Centralização	Alta concentração da tomada de decisão.
Formalização	Alta clareza nas atividades da rede
Especialização	Se heterogênea necessita de clareza e se homogênea não é tão necessário
Incentivos	Plano de incentivo
Coordenação	Forte coordenação e supervisão
Controle	Sistema de indicadores é importante, mas deve ter no nível da rede.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

No quadro 5, apresentam-se os elementos analisados. Confiança foi um dos elementos mais discutidos pelos entrevistados. Inicialmente foi proposto que o nível de confiança poderia ser médio. Porém conforme apontado tanto pelos especialistas, quanto pelos membros de redes, a governança deve se basear em um nível médio para alto. Quanto ao elemento de consenso das metas as evidências referendaram a proposta inicial nos dois momentos de entrevistas. O número de empresas e de redes foram elementos que apresentaram discussões recorrentes. Nestes dois elementos, percebe-se a necessidade de compreender melhor o objetivo da integração antes de analisar

o número necessário. Quanto ao número de empresas deve-se observar a importância do volume de negócios. Por outro lado, o número de redes depende da homogeneidade das redes participantes. Quando se tratar de integração de redes heterogêneas, o número pode ser mais alto. No caso de integração de redes homogêneas, o foco deve ser no volume de negócios, independente da quantidade de redes integradas.

A concentração da tomada de decisão, representada pelo elemento de centralização, e formalização, ambos os elementos apresentados por Albers (2010), tiveram suas características reforçadas pelos especialistas e membros de redes. Confirma-se a concentração da tomada de decisão, elemento centralização, e a alta clareza das atividades no elemento formalização. No caso do elemento de especialização, a proposta inicial foi alterada. Inicialmente, propôs-se a alta especificidade, porém nas entrevistas, em alguns momentos, se evidenciou a necessidade de alterar e diferenciar esta característica dependendo da homogeneidade das redes. Os elementos incentivo, coordenação e controle, tiveram suas características confirmadas pelos entrevistados. Porém no elemento controle foi apontado a observação da dificuldade de colocá-lo em prática. Com relação a incentivos, reforçou-se a compreensão da obrigação de se ter incentivos para ampliar participação dos associados.

O estudo apresentado neste trabalho buscou trazer contribuições para um novo formato de organização. Cabe salientar, como uma limitação, que por mais que existam organizações que integrem diversas redes, nenhuma possui o formato proposto. Desta forma, os levantamentos realizados e os entrevistados descrevem questões com base nas experiências em redes de cooperação, mesmo que tenha sido feito com o modelo proposto. Outra limitação foi a questão regional, pois só foram entrevistadas especialistas e participantes de redes do sul do país.

Assim, o presente estudo buscou estabelecer um *framework* com elementos de governança de redes para a integração entre elas. O *framework* proposto apresenta as características dos elementos, oportunizando para estudos futuros complementar e propor modelos de criação de organizações integradoras de redes. Outra possibilidade para estudos futuros é a questão da heterogeneidade ou homogeneidade na integração de redes, apareceu durante algumas entrevistas, porém não foi aprofundada, por este trabalho. Algumas questões surgem neste sentido: Como funcionaria a relação entre redes de diferentes segmentos? Quais os objetivos poderiam atuar de forma conjunta? Outro aspecto levantado é sobre os objetivos das redes atuarem de forma conjunta. Percebeu-se que existem três principais objetivos que fariam as redes se juntarem: dois relacionados a negócio, compras ou busca por mercado em conjunto. Outro objetivo seria o de representação das redes de cooperação.

## 7 REFERÊNCIAS

ALBERS, S. Configurations of alliance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. London: Penguin Books, 1984.

BALESTRIN, A; VARGAS, L M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs. In: I Encontro de estudos em estratégia, 2003, Curitiba. **I encontro de estudos em estratégia**. Curitiba: Anpad, 2003.

BALESTRIN, A; VARGAS, L M. **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorização e Evidências**. RAC, Edição Especial, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.. **Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J; ANTUNES, J. **Capítulo 1 – Gestão de Redes de Cooperação Empresarial**. In: Práticas de Gestão de Redes de Cooperação. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

BORGATTI, S.P.; FOSTER, P.C.. **The network paradigm in organizational research: a review and typology**. Journal of Management, Orlando, v. 29, issue 6, p.991-1013, dez. 2003.

BURT, R. **Structural Holes**. Cambridge: Harvard University, 1992.

BURT, R. The Network Structure of Social Capital. **Research in Organizational Behavior**. V. 22. 2000

BURT, R. Structural Holes and Good Ideas. **American Journal of Sociology** AJS 110 n. 2, p. 349–399, 2004.

CASTELLS, M. **A era da informação - A sociedade em rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007. v. 1.

FUNG, V K.; FUNG, W K.; WIND, Y. **Competindo em um mundo plano: Como construir empresa para um mundo sem fronteiras**. Porto Alegre: Bookman, 2008

GRANDORI, A; SODA, G. Inter-fim Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, [s.l.], v. 16, n. 2, 1995.

GRANOVETTER, M S. The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, v.78, n.6, p. 1360-1380, 1973.

GULATI, R; NOHIA, N; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v.21, n.3, 1999.

HITE, Julie; HESTERLY William S. THE EVOLUTION OF FIRM NETWORKS: FROM EMERGENCE TO EARLY GROWTH OF THE FIRM **Strategic Management Journal** J., 22: 275–286 (2001)

HOWELS, Jeremy. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. **Research Policy** 35. 715-728 (2006)

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G.. An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 40, n. 2, 1997.

MALHOTRA, N. K., **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre, Bookman, 2006.

MANSON, NJ.. **Is operations research really research?** Orion ISSN 0529-191-X October, 2006.

MARCH ST.; SMITH G.F.. Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, [s.l.], 15, p. 251-266, 1995.

PROVAN, K G.; KENIS, P. **Modes of network governance and implications for network management**. The 19nd European Group for Organization Studies Colloquium. 2003

PROVAN, K. G., FISH, A., SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, 33, p. 479-516, 2007.

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

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES, J. A. V.; PADULA, A. D.. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais: contribuições para o campo de estudos. **Revista da Administração**, n. 1, p. 112-123, jan/fev/mar. 2012.

ROTH, A. L. **Proposição de Esquema Conceitural para a Governança de Redes de Cooperação Federadas**. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2011.

TAKEDA H. *et al.* Modeling design processes. **Artificial Intelligence Magazine**, [s.l.], 11(4), p. 37-48, 1990.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

VERSCHOORE, J R. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas**: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. 2011. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WILLIAMSON, O E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

## APÊNDICE A – MODELO 1 DE ROTEIRO DE ENTREVISTA

Analisando o ambiente de redes e centrais do Brasil, percebeu-se a oportunidade de existir um modelo integrador de redes e centrais de forma a potencializar os seus resultados. Foram levantados elementos com relação a governança de redes e propostas características para cada elemento. Vou apresentar estes elementos e características sugeridas e gostaria que você comentasse a respeito:

<b>Elemento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Proposta</b>
Número de empresas participantes	Quantia de empresas participantes	Grande número de participantes
Número de redes participantes	Quantia de redes participantes	Indiferente, desde que o número de empresas seja grande.
Confiança	Nível de confiança entre membros da rede	Médio nível de confiança
Consenso de Metas	Nível do consenso dos membros sobre as metas	Alto nível de consenso sobre as metas
Centralização	Concentração da tomada de decisão	Alta concentração da tomada de decisão
Formalização	Predefinição das atividades da rede	Alta clareza nas atividades da rede
Especialização	Variedade e especificidade das responsabilidades dos membros	Alta especificidade
Incentivos	Mecanismos de incentivo	Plano de incentivo
Coordenação	Supervisão dos atores e padronização dos processos	Forte coordenação e supervisão
Controle	Controle de resultado e comportamento	Sistema de indicadores para acompanhamento dos resultados dos participantes

## APÊNDICE B – MODELO 2 DE ROTEIRO DE ENTREVISTA

Analisando o ambiente de redes e centrais do Brasil, percebeu-se a oportunidade de existir um modelo integrador de redes e centrais de forma a potencializar os seus resultados. Foram levantados elementos com relação a governança de redes e propostas características para cada elemento. Vou apresentar estes elementos e características sugeridas e gostaria que você comentasse a respeito:

<b>Elemento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Proposta</b>
Confiança	Nível de confiança entre membros da rede	Médio nível de confiança
Número de empresas participantes	Quantia de empresas participantes	Grande número de participantes
Número de redes participantes	Quantia de redes participantes	Indiferente, desde que o número de empresas seja grande.
Consenso de Metas	Nível do consenso dos membros sobre as metas	Alto nível de consenso sobre as metas
Centralização	Concentração da tomada de decisão	Alta concentração da tomada de decisão
Formalização	Predefinição das atividades da rede	Alta clareza nas atividades da rede
Especialização	Variedade e especificidade das responsabilidades dos membros	Alta especificidade
Incentivos	Mecanismos de incentivo	Plano de incentivo
Coordenação	Supervisão dos atores e padronização dos processos	Forte coordenação e supervisão
Controle	Controle de resultado e comportamento	Sistema de indicadores para acompanhamento dos resultados dos participantes

### APÊNDICE C – MODELO 3 DE ROTEIRO DE ENTREVISTA

Analisando o ambiente de redes e centrais do Brasil, percebeu-se a oportunidade de existir um modelo integrador de redes e centrais de forma a potencializar os seus resultados. Foram levantados elementos com relação a governança de redes e propostas características para cada elemento. Vou apresentar estes elementos e características sugeridas e gostaria que você comentasse a respeito:

<b>Elemento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Proposta</b>
Confiança	Nível de confiança entre membros da rede	Médio para alto nível de confiança
Número de empresas participantes	Quantia de empresas participantes	Alto nível de consenso sobre as metas
Número de redes participantes	Quantia de redes participantes	Grande número de participantes
Consenso de Metas	Nível do consenso dos membros sobre as metas	Se homogênea depende do número de empresas. Se heterogênea deve ter um número alto de redes.
Centralização	Concentração da tomada de decisão	Alta concentração da tomada de decisão
Formalização	Predefinição das atividades da rede	Alta clareza nas atividades da rede
Especialização	Variedade e especificidade das responsabilidades dos membros	Se heterogênea necessita de clareza e se homogênea não é tão necessário
Incentivos	Mecanismos de incentivo	Plano de incentivo
Coordenação	Supervisão dos atores e padronização dos processos	Forte coordenação e supervisão
Controle	Controle de resultado e comportamento	Sistema de indicadores para acompanhamento dos resultados dos participantes