

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas

Cooperative Strategies: evaluating network strategy management of small and medium-sized enterprises

Estrategias Cooperativas: evaluación de la gestión de la estrategia en redes de pequeñas y medianas empresas

Ingridi Bortolaso¹
Jorge Renato Verschoore²
José Antônio Valle Antunes Júnior³

Recebido em 05 de maio de 2012 / Aprovado em 11 de dezembro de 2012

Editor Responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

A formação de redes visando ao desenvolvimento de cooperação entre pequenas e médias empresas tem recebido crescente interesse no campo organizacional. Estudos recentes se dedicaram a compreender a gestão dessas redes, aprofundando os aspectos coletivos da estrutura, da coordenação e dos processos, entre outros. Este artigo se insere no contexto de avanços sobre a gestão da estratégia das redes, buscando compreender como são desenvolvidas e executadas as estratégias cooperativas. Assim, seu principal objetivo é avaliar como se encontram desenvolvidas as estratégias cooperativas nas redes de pequenas e médias empresas. O estudo tomou como base os pressupostos teóricos da avaliação de redes propostos por

Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010) e abordou diferentes itens da gestão da estratégia cooperativa nas redes de pequenas e médias empresas, como: i) a definição dos objetivos estratégicos comuns; ii) a análise coletiva do ambiente; iii) o planejamento estratégico da rede; iv) o desdobramento da estratégia em ações conjuntas; v) o acompanhamento do planejamento estratégico por meio de reuniões periódicas; e o vi) estabelecimento de indicadores de desempenho coletivo. Para alcançar o objetivo proposto, a unidade de análise deste artigo centra-se nas redes de cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, onde já foram estabelecidas mais de 200 redes de pequenas e médias empresas com o apoio de uma política pública. Para a realização desse estudo foram

1. Doutoranda em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. [ingridibortolaso@yahoo.com.br]
2. Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. [jorgevf@unisinos.br]
3. Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. [junico@unisinos.br]

Endereço dos autores: Av. Unisinos 950 – Centro, São Leopoldo – RS Cep. 99700-000 – Brasil

visitadas 12 redes, sendo realizadas 60 entrevistas, cinco em cada rede. Por meio dos resultados obtidos com a avaliação de 12 redes pode-se concluir que as estratégias cooperativas ainda se encontram em um baixo estágio de desenvolvimento. Entre as redes avaliadas, apenas quatro estão em um estágio elevado de desenvolvimento de suas estratégias cooperativas. Com base nesses resultados, foram feitas análises detalhadas dos sete itens já mencionados, e ainda foi realizada uma avaliação consolidada sobre o nível de desenvolvimento da estratégia cooperativa da rede totalizando oito análises. O artigo ainda aponta caminhos para sua melhoria e destacando lacunas de conhecimento para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Cooperação. Redes. Pequenas e médias empresas. Estratégias cooperativas.

ABSTRACT

Network formation aiming the development of cooperation among small and medium-sized companies has received increasing interest from the organizational field. Recent studies have been devoted to understand the management of those networks, deepening the collective aspects of the structure, the coordination, and the processes, among others. This article lies within the context of network strategy management progress and tries to understand how cooperative strategies are developed and executed. Its main objective is to evaluate to what degree the cooperative strategies in networks of small and mid-sized firms are developed. The study was based on the theoretical evaluation of networks proposed by Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010) and addressed different aspects of cooperative strategy management in those networks, like i) the definition of common strategic objectives, ii) the collective analysis of the environment, iii) strategic network planning, iv) the deployment of the strategy in joint actions, v) monitoring of strategic planning by means of regular meetings and vi) the establishment of collective performance indicators. To achieve those goals, our analysis focuses on cooperation networks in the State of Rio Grande do Sul, Brazil,

which has already established over 200 small and mid-sized enterprise networks with the support of a public policy. To carry out our study, we visited 12 networks and conducted 60 interviews, i.e., five per network. The network evaluation results show that cooperative strategies are still at a low stage of development. Among the evaluated networks, only four of them feature more developed cooperative strategies. Based on these results, we performed detailed analyses of the seven aspects mentioned above, as well as a consolidated evaluation of the development level of the cooperative strategy of the networks, totalizing eight analyses. This article also points out how networks could be improved and highlights avenues for further research.

Key words: Cooperation. Networks. Small and mid-sized firms. Cooperative strategies.

RESUMEN

La formación de redes con vistas al desarrollo de la cooperación entre pequeñas y medianas empresas gana un creciente interés en el campo empresarial. Estudios recientes han analizado la gestión de esas redes, profundizando en los aspectos colectivos de la estructura, de la coordinación y de los procesos, entre otros. Este artículo se incluye en el contexto de los avances sobre la gestión de las redes, con el objetivo de comprender cómo se desarrollan y ejecutan las estrategias cooperativas. Así, su principal objetivo es evaluar cómo se desarrollan las estrategias cooperativas en las redes de pequeñas y medianas empresas. El estudio se basa en los presupuestos teóricos de la evaluación de redes propuestas por Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010), y aborda diferentes aspectos de las estrategias cooperativas en las redes de pequeñas y medianas empresas, como: i) la definición de los objetivos estratégicos comunes; ii) el análisis colectivo del ambiente; iii) la planificación estratégica de la red; iv) el desdoblamiento de la estrategia en acciones conjuntas; v) el seguimiento de la planificación estratégica por medio de reuniones regulares; y vi) el establecimiento de indicadores de

desempeño colectivo. Para alcanzar el objetivo propuesto, la unidad de análisis de este artículo se centra en las redes de cooperación del Estado de Rio Grande do Sul, estado en el que ya se han establecido más de doscientas redes de pequeñas y medianas empresas con el apoyo de una política pública. Para la realización de este trabajo se visitaron doce redes, realizándose sesenta entrevistas, cinco en cada red. Por medio de los resultados obtenidos con la evaluación de doce redes, se puede concluir que las estrategias cooperativas se encuentran aún en un nivel bajo de desarrollo. Entre las redes evaluadas, solamente cuatro gozan de un nivel elevado de desarrollo en sus estrategias cooperativas. En base a estos resultados, se han elaborado análisis detallados de los siete puntos ya mencionados anteriormente y se ha realizado también una evaluación consolidada sobre el nivel de desarrollo de la estrategia cooperativa de la red, sumando un total de ocho análisis. El artículo también identifica caminos para su mejoría y destaca espacios de conocimiento para futuras investigaciones.

Palabras clave: Cooperación. Redes. Pequeñas y medianas empresas. Estrategias cooperativas.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, transformações significativas foram vivenciadas no cenário socioeconômico levando ao crescimento da concorrência. Como decorrência, empresas de pequeno e médio porte têm adotado estratégias cooperativas, dando forma aos diferentes arranjos interorganizacionais conhecidos hoje (CROPPER et al., 2008). Para as pequenas e médias empresas, as estratégias cooperativas são uma das poucas alternativas de inserção e sobrevivência nos mercados mais competitivos. Em muitas dessas empresas de menor porte, os proprietários e gestores executam múltiplas atividades corriqueiras simultaneamente. Com a falta de tempo, algumas atividades essenciais são relegadas a um segundo plano de importância. Em outras palavras: “Nas pequenas empresas o empresário precisa fazer de tudo a todo o momento. Sobra pouco tempo para planejar,

pois ele precisa construir soluções de pequenas crises a toda hora” (BAGGIO, 2010, p. 81).

Por esse motivo, há uma série de iniciativas de estratégias cooperativas entre pequenas e médias empresas, na forma de redes, em rápido desenvolvimento no Brasil (SEBRAE, 2012). Estudos recentes demonstram que a cooperação entre pequenas e médias empresas brasileiras na forma de redes tem se constituído em uma estratégia capital para garantir a sobrevivência e o crescimento de tais empresas, apesar das dificuldades de formá-las e gerenciá-las (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2011). Levando em consideração os benefícios e as dificuldades de formação e de gestão das redes, organismos governamentais e não governamentais têm estabelecido políticas de apoio à cooperação entre pequenas e médias empresas (HASTENREITER, 2005). Entre essas políticas, se destaca o Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Lançado no ano 2000, o programa tem apoiado e ajudado a estabelecer cerca de duas centenas de redes de pequenas e médias empresas nos setores do comércio, da indústria e dos serviços (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

Paralelamente ao crescimento do número de iniciativas de redes interorganizacionais, percebe-se um avanço na compreensão teórica desse fenômeno (BRASS, 2004). Essa evolução pode ser explicada pelo progresso no campo da análise de redes (NEWMAN; BARABASI; WATTS, 2006) e, também, pelo progresso na compreensão dos fatores internos que dão forma e consistência às redes (GÖSSLING; OERLEMANS; JANSEN, 2007). Nesse sentido, as redes interorganizacionais são percebidas como entidades complexas, exigindo discussões mais amplas do que as tradicionalmente encontradas na teoria organizacional. Um dos componentes determinantes para essa compreensão centra-se nos instrumentos de sua gestão. Em uma das primeiras definições de redes interorganizacionais, os autores Miles e Snow (1986, p. 62) já afirmavam que rede “é uma nova forma organizacional – uma combinação única de estratégia, estrutura e processos de gestão”. Por ser criada e gerenciada para alcançar os objetivos

estabelecidos por seus associados, a rede é entendida como um ente organizacional, sendo, dessa forma, denominada por alguns autores “*whole network*” (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007).

Como consequência do crescimento simultâneo das iniciativas e do conhecimento teórico, as redes interorganizacionais têm recebido o interesse dos estudos e pesquisas em administração. A maior parte desses estudos focaliza, contudo, a formação e os resultados das empresas participantes. Foi somente nos últimos anos que alguns estudos se dedicaram a compreender a gestão das redes interorganizacionais (PROVAN; KENIS, 2008), aprofundando os aspectos coletivos da estrutura, da coordenação, dos processos e da liderança, entre outros. O artigo aqui proposto está inserido no atual contexto de aprofundamento do entendimento das redes de pequenas e médias empresas. Seu objetivo central é avaliar o processo de análise, decisão e gestão da estratégia cooperativa nas redes de cooperação do Rio Grande do Sul por meio da percepção de seus associados. Como objetivo secundário pode-se citar a validação do critério “estratégia do modelo” proposto por Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010), servindo como direcionador para coleta e análise de dados das redes no que tange ao aspecto estratégicos dessas organizações.

No intuito de alcançar tais objetivos, o artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A seção 2, a seguir, discute as questões teóricas que abrangem o estudo da estratégia cooperativa nas redes interorganizacionais. A seção 3, por sua vez, aborda a avaliação da gestão da estratégia das redes. Ainda na seção 3, são apresentados os elementos do processo de análise, decisão e gestão da estratégia nas redes por meio do modelo desenvolvido por Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010) e detalha a abordagem adotada neste artigo para avaliar a estratégia das redes do Rio Grande do Sul. A seção 4 discute a metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo e apresenta as iniciativas de redes selecionadas para a análise. A seção 5 é dividida em duas partes: a primeira parte compreende a avaliação do processo de análise, decisão e gestão da estratégia cooperativa nas iniciativas de redes selecionadas; a segunda

aprofunda a avaliação da gestão dos diferentes aspectos que caracterizam as estratégias cooperativas nas redes. Ao final, na seção 6, são tecidas as considerações finais, abordando as implicações e as limitações deste estudo.

2 ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS NAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

Nas últimas décadas, transformações econômicas estruturais têm sido vivenciadas com maior ou menor intensidade (FRIEDMAN, 2005; GHEMAWAT, 2012). Os consumidores se tornaram mais exigentes, a oferta de produtos similares foi ampliada, os mercados passaram a ser mais disputados, culminando em uma permanente pressão por inovações, reduções de custos e aumento da qualidade. Em geral, empresas de pequeno ou médio porte têm dificuldades em acompanhar as transformações globais por sua menor escala. Para tais empresas não há muitas alternativas estratégicas ao mútuo auxílio. Nesse sentido, o incentivo para cooperar está na percepção de que é possível a obtenção de ganhos, ou seja, o desempenho de cada uma das empresas pode ser superior ao que seria possível caso não contasse com a cooperação das demais (AXEROLD, 1990). As estratégias cooperativas representam, assim, uma possibilidade real de inserção competitiva de pequenas em médias empresas.

Resgatando a literatura, pode-se afirmar que o cenário de estudos sobre estratégias cooperativas ganhou destaque na década de 1980 por meio dos estudos de Astley (1984) e de Astley e Fombrun (1983). Em um desses artigos, Astley (1984) defendia a existência de um terceiro nível de estratégia: aquelas suportadas por ações conjuntas. Inicialmente, as duas perspectivas de decisão estratégica da empresa se resumiam em produzir internamente ou comprar no mercado. Em seus estudos, os autores contribuíram postulando a importância de se entender a relevância do modelo de estratégias cooperativas para compreender a realidade organizacional que se manifestava nas relações interorganizacionais. Em um artigo seminal, Astley e Fombrun (1983) já deixavam

claro que a adoção de estratégias cooperativas consistia em uma importante alternativa para amortecer os impactos das transformações econômicas. As estratégias cooperativas oferecem oportunidades de cooperação, pois ampliam a noção dos relacionamentos entre empresas para além das questões puramente concorrenciais.

Outros autores argumentam que as estratégias cooperativas decorrem da necessidade das empresas em promover ações de cooperação para lidar com suas interdependências dinâmicas (BRESSER; HARL, 1986; BRESSER, 1988; OLIVER, 1988). As estratégias cooperativas são adotadas, conforme tais autores, para melhor lidar com a instabilidade ambiental, da mesma forma que, na natureza, muitos animais aglutinam-se em grupos para se proteger e sobreviver. Neste trabalho adota-se a definição de Astley e Fombrun (1983), na qual as estratégias cooperativas são iniciativas de grupos de organizações que gerenciam mutuamente sua interdependência no ambiente dinâmico das relações interorganizacionais. Por fim, Yami (2006) sustenta o aprofundamento do estudo das estratégias cooperativas para se entender o cenário contemporâneo constituído por diferentes arranjos interorganizacionais, tais como as redes entre pequenas e médias empresas.

No contexto dessas redes formadas por pequenas e médias empresas as estratégias cooperativas nas redes interorganizacionais cumprem um papel relevante ao direcionar os diferentes interesses particulares aos interesses coletivos do grupo. Por meio da estratégia cooperativa, os associados definem seus objetivos comuns e estabelecem as formas e as ações para alcançá-los. Em outras palavras, a estratégia cooperativa oferece suporte para a concretização dos objetivos definidos coletivamente (PARK, 1996). Amparados na estratégia da rede, as organizações definem suas próprias estratégias individuais. Assim, pode-se dizer que há uma interdependência estratégica nas redes de pequenas e médias empresas, na qual os objetivos coletivos do grupo se originam dos interesses particulares dos associados, ao mesmo tempo que os interesses individuais de cada associado acabam se alinhando aos objetivos coletivos de sua rede. Perrault (2011) corrobora tal entendi-

mento, ao argumentar que a cooperação decorre das relações duradouras entre organizações em uma nova estrutura que possui o compromisso de uma missão definida em comum.

Ao abranger objetivos comuns de um grupo, a colaboração entre as empresas na rede torna o processo estratégico mais intrincado. Além das dificuldades inerentes às decisões estratégicas empresariais, nas redes há o desafio do alinhamento das estratégias do grupo com as estratégias individuais das empresas associadas. A gestão estratégica da rede é estabelecida no intuito de evitar esse desalinhamento. Em vez de deixar as ações e os resultados ao acaso, a rede é planejada, coordenada e controlada por gestores com a finalidade de ampliar os ganhos competitivos das empresas associadas (PROVAN; KENIS, 2008). Compreender como os participantes desenvolvem e como eles avaliam a gestão estratégica cooperativa na rede de pequenas e médias empresas torna-se, portanto, uma tarefa indispensável tanto para a evolução do conhecimento acadêmico nessa área quanto para o êxito das iniciativas brasileiras. A próxima seção abrange a discussão sobre a avaliação das estratégias cooperativas em redes.

3 AVALIAÇÃO DA GESTÃO DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS

O estudo das redes interorganizacionais, em especial daquelas formadas por pequenas e médias empresas, tem recebido atenção acadêmica dada a importância da rede como a organização por meio da qual as empresas perseguem seus objetivos. Nesse sentido, o entendimento da gestão das redes interorganizacionais possibilita a compreensão do sucesso e do fracasso das iniciativas e a proposição de ações para a melhoria de seu desempenho. Se a gestão conduz os caminhos das redes de pequenas e médias empresas, sua avaliação é um imperativo para entendê-la e aprimorá-la.

A preocupação com a avaliação da rede e de seus resultados emergiu com maior vigor ao final da década de 1990. Os estudos de Milward e Provan (1998) e de Sydow e Windeler (1998) buscaram, na esfera intraorganizacional, a con-

cepção e a importância de uma avaliação disciplinada, bem como dos métodos e procedimentos científicos de coleta e de análise, e as adaptaram às relações interorganizacionais. Até então, as redes interorganizacionais eram avaliadas por meio das medidas tradicionais adotadas para as organizações individuais. Mesmo que a rede seja constituída por empresas independentes, sua gestão não deve ser avaliada pela gestão de suas associadas. O desempenho individual de um associado pode ser um dado importante, mas, por si só, não indica o sucesso da rede. As redes interorganizacionais exigem métodos de avaliação que se apliquem a suas especificidades. Na concepção de Mandell e Keast (2007; 2008), os métodos que se aplicam a redes interorganizacionais devem estar centrados na avaliação dos esforços conjuntos, no desenvolvimento dos relacionamentos e na integração das participantes individuais com os resultados coletivos, visando ao longo prazo em vez do curto prazo.

De tal modo, a avaliação das redes interorganizacionais pode ser entendida como a busca por melhores caminhos de atuação, com a geração de informações e evidências concretas dos benefícios e das consequências que decorrem de sua adoção, no intuito de auxiliar seus gestores a escolherem as ações mais vantajosas para a rede. Em outras palavras: “A avaliação das redes interorganizacionais também é entendida como um processo de interação, no qual os gerentes monitoram o contexto de suas atividades e seus efeitos, tentando controlar o resultado e, eventualmente, o processo de gestão em relação a critérios específicos” (SYDOW; WINDELER, 1998, p. 269). Nessa perspectiva, as redes interorganizacionais já foram avaliadas por pesquisadores de diferentes maneiras, com a utilização de variados construtos e distintos níveis de análise. Em razão dessas diferenças de abordagens e de medidas, não é possível definir um método generalizável aplicável a todas as formas de redes e relações interorganizacionais (PROVAN & SYDOW, 2008). Assim, a avaliação das redes de pequenas e médias empresas requer uma abordagem adaptada a suas características, com construtos e indicadores específicos para as questões que afetam sua gestão e seus resultados. “Os pesquisadores devem ser capazes de identificar

quais medidas e abordagens podem ser mais adequadas do que outras, em vez de optar por medidas e abordagens com base na disponibilidade de dados ou por razões alheias a qualquer fundamentação teórica particular” (PROVAN & SYDOW, 2008, p. 696).

As redes de pequenas e médias empresas são estabelecidas para viabilizar a realização de ações colaborativas visando aos ganhos de escala que somente grandes corporações obtêm. Estudos seminais (PERROW, 1992; JARILLO, 1993) e pesquisas mais recentes (TODEVA, 2006; KLEINDORFER; WIND; GUNTHER, 2009), bem como publicações nacionais (CASAROTTO; PIRES, 1998; TEIXEIRA, 2005) demonstram as múltiplas características das redes de pequenas e médias empresas. Essas características entrelaçadas tornam possível estabelecer critérios que dão forma à constituição de um modelo para a avaliação da gestão das redes de pequenas e médias empresas.

Com base nas características distintivas das redes de pequenas e médias empresas, estudos recentes (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2010) estabeleceram uma abordagem específica para a avaliação de sua gestão. Bortolaso, Verschoore, Antunes (2010) propõem um modelo para avaliação das redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas no qual os critérios (i) estratégia, (ii) estrutura, (iii) coordenação, (iv) liderança, (v) relacionamentos, (vi) processos e (vii) resultados proporcionam uma visão geral da gestão da rede. Na abordagem desses autores, a rede pode ser tanto avaliada em sua totalidade, abrangendo os sete critérios conjuntamente, quanto em um critério específico, buscando entender apenas um dos aspectos de sua gestão. Apesar de ser um modelo criado a partir de uma realidade local, refletindo as características das redes interorganizacionais desenvolvidas no Brasil, o modelo apresentado por Bortolaso, Verschoore, Antunes (2010) ainda não foi empiricamente testado por outros estudos. De forma a apresentar evidências que contribuam para um teste desse modelo, este trabalho optou por aprofundar o conhecimento sobre a gestão da estratégia cooperativa.

3.1 Avaliação da gestão da estratégia cooperativa em redes de pequenas e médias empresas

Nas redes de pequenas e médias empresas, a estratégia deixa de ser concebida de forma individual e passa a ser concebida de forma conjunta em busca dos objetivos comuns. Nessa lógica, a construção da estratégia decorre de um consenso entre todos os associados, pois os representantes das empresas associadas, os gestores da rede e as equipes de trabalhos, discutem seus objetivos e a melhor maneira de alcançá-los (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). A estratégia assume uma ênfase cooperativa nas redes de pequenas e médias empresas. Por esse motivo, alguns autores afirmam que “a construção coletiva da estratégia é crucial para uma rede, dado que visa determinar as políticas de gestão, o uso de recursos e o posicionamento da rede para a realização dos objetivos propostos” (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2010, p. 30). A estratégia cooperativa, portanto, cumpre papel relevante para o sucesso de uma rede de pequenas e médias empresas. A ênfase cooperativa, entretanto, não é facilmente assimilada por empresas que habitualmente operam de maneira individualizada, com estratégias unicamente competitivas, e que trazem consigo distintas trajetórias em seus negócios. A questão para esse dilema entre a estratégia competitiva individual do associado e a estratégia cooperativa conjunta da rede somente pode ser solucionada por meio da gestão. De acordo com os estudos que enfocaram essa questão (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; WOITCHUNAS, 2010), o ponto-chave da gestão estratégica da rede centra-se em obter uma visão estratégica conjunta,

a disciplina em relação a um planejamento coletivo e à eficiente comunicação entre os parceiros.

A abordagem da avaliação da gestão da estratégia das redes de pequenas e médias empresas proposta no modelo de Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010) segue nessa direção e será utilizado neste trabalho como referência central para avaliação da gestão estratégica das redes. Esse processo de avaliação abrange sete itens de análise concernentes à gestão das estratégias cooperativas nas redes, conforme Quadro 1.

O primeiro item compreende a avaliação coletiva do ambiente, na qual as empresas compartilham suas oportunidades e suas dificuldades e tentam encontrar semelhanças que justifiquem sua associação à rede. O segundo abrange a definição dos objetivos estratégicos comuns, avaliando como a rede gere o processo de estabelecimento coletivo dos fins que orientam sua constituição e manutenção pelas empresas associadas (PERUCIA; BORTOLASO; ORSOLINI, 2010). O terceiro item da avaliação de redes de pequenas e médias empresas compreende o planejamento estratégico da rede, o qual, conforme Woitchunas (2010), organiza como os objetivos definidos serão buscados conjuntamente pelos associados da rede. Na sequência, o quarto aspecto abrange o desdobramento da estratégia em ações que possam ser distribuídas entre os associados (BAGGIO, 2010). O quinto trata da designação de responsáveis pela implantação do planejamento estratégico da rede, gerando vínculos de cumplicidade com a execução das ações desdobradas (PERUCIA; BORTOLASO; ORSOLINI, 2010). A abordagem de Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010) se apoia na ideia de que o sucesso da gestão da estratégia cooperativa

Itens da avaliação	Referencial teórico
1. Análise coletiva do ambiente	Milward e Provan (1998); Sydow e Windeler (1998); Mandell e Keast (2007; 2008); Provan e Sydow (2008); Balestrin e Verschoore (2008); Antunes <i>et al.</i> (2010); Baggio, (2010); Bortolaso <i>et al.</i> (2010); Perucia <i>et al.</i> (2010); Woitchunas (2010); e Wegner e Ribeiro (2011)
2. Objetivos estratégicos comuns	
3. Planejamento estratégico da rede	
4. Desdobramento da estratégia	
5. Designação de responsáveis	
6. Reuniões de acompanhamento	
7. Indicadores de desempenho coletivo	

Quadro 1 – Itens avaliados na estratégia cooperativa das redes.

Fonte: dos autores.

da rede está vinculado ao acompanhamento de sua operacionalização. Por isso, o sexto item avalia as reuniões de acompanhamento do planejamento estratégico e, em especial, a frequência de sua ocorrência. Finalmente, o sétimo aspecto da avaliação de redes de pequenas e médias empresas compreende a existência de indicadores de desempenho coletivo, os quais mensuram não apenas o desempenho do associado, mas também e, principalmente, o desempenho da rede (MANDELL; KEAST, 2007; WEGNER; RIBEIRO, 2011).

Definidos e elencados os itens de análise da gestão da estratégia cooperativa das redes de pequenas e médias empresas e do seu referencial teórico de suporte, torna-se possível analisar as redes constituídas no Rio Grande do Sul. Na próxima seção, será detalhada a metodologia adotada neste trabalho, bem como os procedimentos que balizaram a coleta e as análises dos dados empíricos.

4 MÉTODO

O método de trabalho foi construído de modo a utilizar dados empíricos para avaliar a gestão estratégica das redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas, ao mesmo tempo que serve para testar parte do modelo proposto por Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010). De forma geral, o trabalho foi desenvolvido com base nas seguintes etapas:

1 – Revisão da literatura, com o objetivo de entender o fenômeno da cooperação entre empresas.

2 – Análise dos principais elementos teóricos a serem considerados para o tema estratégia em redes de cooperação horizontal.

3 – Elaboração das perguntas do questionário, sendo que cada pergunta baseou-se em um conjunto de autores selecionados a partir dos elementos teóricos vistos no item 2, acima. Para esse trabalho, sobre a avaliação da gestão da estratégia das redes, os itens que nortearam a construção das perguntas são apresentados no Quadro 1.

4 – Aplicação do questionário piloto em 16 participantes associados a quatro redes, com

objetivo de aprimorar o questionário a partir da análise dos especialistas.

5 – Aplicação do instrumento em 60 participantes associados a 12 redes com o objetivo de atender os objetivos propostos nesse trabalho.

As subseções a seguir detalham cada um dos elementos do método utilizado, de forma a orientar o leitor sobre como ocorreu o processo metodológico para o atingimento dos objetivos propostos.

4.1 Unidade de análise

Seguindo os pressupostos de Provan e Sydow (2008), a metodologia adotada partiu da identificação da abordagem mais adequada para a avaliação de redes interorganizacionais. A unidade de análise é a gestão da estratégia da rede, não sendo objeto de estudo a estratégia individual das empresas. Para atingir tal objetivo adotou-se o modelo de avaliação de redes de pequenas e médias empresas proposta por Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010). Faz-se relevante destacar que o modelo de Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010) apresenta sete critérios, sendo eles: i) estratégia; ii) estrutura da rede; iii) processos; iv) coordenação; v) liderança; vi) relacionamento; e vii) resultados. Neste artigo, optou por realizar a análise de somente um critério, a estratégia.

4.2 Amostra

O Rio Grande do Sul é um vasto campo empírico para a análise de redes de pequenas e médias empresas em decorrência da política pública que constituiu mais de 240 iniciativas de redes (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). O extenso e variado número de redes existentes no Rio Grande do Sul tem fomentado diversos estudos abordando a cooperação empresarial, transformando o estado em um dos centros brasileiros de pesquisas sobre o tema (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010). A seleção da amostra levou em consideração as características

das redes formadas pelo Programa Redes de Cooperação, separando-as conforme o setor de atuação, o número de associados e o tempo de existência da rede. Tais critérios foram adotados tendo em vista o objetivo de investigar diferenças em redes com tamanho, tempo e setor de atuação distintos. Acredita-se que redes maiores, ou menores, possam ter diferenças na adoção de estratégia já que possuem mais, ou menos, recursos. Da mesma forma, acredita-se que o tempo de existência e o setor podem contribuir para consolidar as estratégias da rede, uma vez que redes com mais tempo tendem a ter um processo de gestão mais maduro. Seguindo esses critérios, as redes selecionadas possuem menos de 4 anos, entre 4 e 6 anos e mais de 6 anos de existência. Quanto ao critério tamanho da rede foi considerado o número de associados. Assim, se dividiu em três grandes grupos: redes com menos de 20 associados, redes que possuíam entre 20 e 40 associados e redes com mais de 40 associados. No que tange ao setor de atuação, as redes foram selecionadas conforme atuavam no comércio, na indústria ou no serviço. O Quadro 2 apresenta uma síntese das características das redes avaliadas.

4.3 Coleta de dados

Após a seleção das redes, a abordagem de avaliação proposta em Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010) ainda segue três etapas procedi-

mentais: coleta, análise e comparação. A coleta de dados abrangeu a documentação da rede, complementada por entrevistas em profundidade. Foram coletados materiais referentes ao planejamento da rede, abrangendo sua missão, visão, valores e objetivos, além de materiais genéricos relacionados às redes avaliadas, publicados em revistas, em jornais e na internet. O organograma da rede, por exemplo, auxiliou na seleção dos cinco representantes abordados: o presidente, um dos diretores; o gestor ou o secretário; e dois associados escolhidos aleatoriamente. Foram realizadas, portanto, cinco entrevistas em cada uma das 12 redes avaliadas, totalizando 60 entrevistas guiadas pelo instrumento de coleta que contempla os sete itens de análise da gestão da estratégia da rede. Mesmo utilizando um instrumento estruturado, os entrevistados foram estimulados a descrever e a compartilhar exemplos da rotina da rede no que tange ao processo de estabelecimento da estratégia. É importante destacar que a percepção dos respondentes é uma limitação inerente ao método utilizado, uma vez que pode conter algum viés e não ser completamente aderente à realidade. De qualquer forma, a percepção dos respondentes serve como balizador para as decisões dos mesmos como membros das redes e pode, portanto, proporcionar informações que mostrem uma parte da realidade. As entrevistas ocorreram na sede da rede ou nas lojas das associadas, no período de outubro de 2009 a fevereiro de 2010, e foram gravadas para futura transcrição.

Redes avaliadas	Setor de atuação	Número de associados	Tempo de existência
Rede 01	Indústria	Menos de 20 empresas	Mais de 4 e 6 anos
Rede 02	Comércio	Entre 20 e 40 empresas	Entre 4 e 6 anos
Rede 03	Indústria	Menos de 20 empresas	Menos de 4 anos
Rede 04	Comércio	Mais de 40 empresas	Entre 4 e 6 anos
Rede 05	Indústria	Menos de 20 empresas	Menos de 4 anos
Rede 06	Comércio	Entre 20 e 40 empresas	Mais de 6 anos
Rede 07	Comércio	Entre 20 e 40 empresas	Entre 4 e 6 anos
Rede 08	Serviço	Menos de 20 empresas	Menos de 4 anos
Rede 09	Comércio	Mais de 40 empresas	Entre 4 e 6 anos
Rede 10	Comércio	Entre 20 e 40 empresas	Entre 4 e 6 anos
Rede 11	Serviço	Entre 20 e 40 empresas	Mais de 6 anos
Rede 12	Serviço	Entre 20 e 40 empresas	Entre 4 e 6 anos

Quadro 2 – Características das redes avaliadas.

Fonte: dos autores.

4.4 Processo de análise

Após a coleta, foi realizada a etapa de análise dos dados. Inicialmente foi feito o processamento das informações coletadas em campo, as quais incluem a transcrição das entrevistas, a organização dos documentos fornecidos e demais evidências objetivas que se mostraram úteis para a avaliação da rede, conforme sugerido por Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010). Após a transcrição das entrevistas dos associados, cada resposta ou depoimento para cada item de análise foi tabulada de acordo com uma escala de 1 a 5. Essa tabulação foi realizada por consultores/pesquisadores especialistas no tema. Eles fizeram a interpretação das respostas de acordo com a escala proposta para cada pergunta. Isso foi possível porque cada alternativa de resposta continha um conjunto de informações denominado gabarito utilizado pelos pesquisadores para interpretar as respostas dos respondentes. Com base nas respostas, os pesquisadores buscavam na escala o conjunto de informações que mais estivesse de acordo com a resposta do respondente. “Dessa forma, é possível analisar e comparar os depoimentos prestados pelos associados da rede e também comparar suas respostas com os documentos existentes, a fim de verificar a veracidade e a consistência das afirmações” (BORTOLASO; VERSCHOORE; ANTUNES, 2010, p. 37). Cabe ressaltar que, em todas as redes avaliadas, foi feita uma média das respostas de cada um dos cinco entrevistados. Esse procedimento foi repetido nos sete itens de análise da gestão da estratégia da rede. Assim, foi possível obter uma avaliação da estratégia de cada uma das 12 redes.

4.5 Comparação dos resultados

Após a compilação dos resultados individuais, foi realizada a etapa de comparação das avaliações da gestão da estratégia cooperativa das redes. Nesta última etapa, cada uma das análises individuais consolidadas nas planilhas das redes foi comparada com as avaliações das demais planilhas. A análise comparativa permitiu aos avalia-

dores ter uma visão ampla de cada rede e estabelecer os ajustes necessários. Não obstante, o estudo paralelo da gestão da estratégia de múltiplas redes possibilitou triangulações analíticas mais ricas do que as de uma iniciativa isolada. Os resultados encontrados demonstraram isso. Eles serão apresentados em duas partes, na próxima seção. A primeira parte tem como foco as redes de pequenas e médias empresas e a avaliação comparativa se dá entre o desenvolvimento da estratégia cooperativa em cada uma delas. Na segunda parte, o foco são os sete itens de avaliação da gestão da estratégia cooperativa abordados neste trabalho.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de contribuir com o campo de estudos sobre redes de pequenas e médias empresas e, principalmente, com o tema gestão da estratégia cooperativa, o presente trabalho realizou uma avaliação da gestão da estratégia de 12 redes constituídas no Rio Grande do Sul, adotando a abordagem proposta no modelo de Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010). A apresentação e a discussão dos resultados serão feitas em duas seções. Na seção 5.1, será enfocada a avaliação da gestão da estratégia cooperativa nas redes de pequenas e médias empresas como um todo. Na seção 5.2, por sua vez, serão abordados os sete itens de análise que compreendem a avaliação da gestão da estratégia cooperativa de acordo com a abordagem adotada.

5.1 Avaliação das estratégias cooperativas

A análise contemplada nessa seção está centrada nos resultados da avaliação da gestão da estratégia cooperativa das redes expostas na Tabela 1. Ao analisar detalhadamente a tabela, que mostra as notas recebidas por itens de análise e por rede, e também, as notas médias totalizadas (tanto por aspecto envolvendo as 12 redes como as notas por análise individual da rede), se observa que a média de desempenho obtida centra-se no valor de 2,5 pontos. A sistemática de análise que

Tabela 1 – Resultados da avaliação das estratégias cooperativas nas redes.

Rede / Aspecto	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Média
1. Análise do ambiente	2,0	4,8	3,4	3,0	2,0	2,8	1,0	3,0	2,0	1,2	2,4	2,0	2,5
2. Objetivos comuns	2,4	4,6	3,0	3,6	3,0	3,6	1,4	2,6	2,6	1,4	1,8	2,4	2,7
3. Planejamento estratégico	1,4	4,8	3,8	3,0	2,0	4,0	1,2	2,0	2,2	1,6	3,0	1,4	2,5
4. Desdobramento da estratégia	2,0	4,4	2,8	2,6	2,0	3,2	1,2	2,4	2,4	1,4	2,2	2,0	2,4
5. Designação de responsáveis	1,6	4,6	3,4	3,2	2,6	3,4	1,2	1,8	2,8	1,0	2,8	1,6	2,5
6. Reuniões de acompanhamento.	2,2	4,8	3,8	3,2	2,2	3,2	1,0	2,8	2,0	1,0	1,8	2,2	2,5
7. Indicadores de desempenho	1,2	4,4	3,0	1,4	2,2	4,0	1,0	1,6	1,6	1,2	2,0	1,2	2,1
Média da rede	1,8	4,6	3,3	2,9	2,3	3,5	1,1	2,3	2,2	1,3	2,3	1,8	2,5

Fonte: dos autores.

se segue está construída de forma a apresentar inicialmente as redes que tiveram desempenho inferior a 2,5 pontos.

Segundo o critério estabelecido para apresentação da análise, as redes que obtiveram nota inferior a 2,5, são as redes 1, 5, 7, 8, 9, 10, 11 e 12, Quadro 3. Traçando um paralelo entre essas oito redes, é possível organizá-las em três grupos de comparação. O primeiro grupo é composto pelas redes que obtiveram pontuação inferior a 1,5. O segundo grupo reúne as redes que foram avaliadas com notas entre 1,5 e 2,0. O terceiro e último grupo centraliza as redes que contemplam notas entre 2,0 e 2,5.

No que tange ao primeiro grupo de análise, as redes enquadradas como inferior à nota de 1,5 são as redes 7 e 10. Percebe-se que elas se encontram em um estágio inicial de desenvolvimento da gestão da estratégia e que estão enfrentando

os mesmos entraves já observados em outras redes no processo de definição da estratégia (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). Desse modo, as redes possuem objetivos estratégicos definidos, mas pouco disseminados entre os associados. Não obstante, os empresários associados às redes percebem a necessidade de realizar uma adequada análise do ambiente para seu desenvolvimento corroborando com os estudos desenvolvidos por Provan e Sydow (2008). Isso significa, para esse grupo de redes, que o desenvolvimento de estratégias coletivas é fundamental para o sucesso das iniciativas, confirmando os pressupostos de Jarillo (1998), de que as estratégias direcionam os associados ao alcance de seus objetivos comuns. Cabe observar, no entanto, que os aspectos que mais reduzem as notas obtidas por essas redes – 7 e 10 – localizam-se no fato de elas não serem vistas como um ente organizacional

Redes avaliadas	Setor de atuação	Número de associados	Tempo de existência	Média
Rede 01	Indústria	Menos de 20 empresas	Mais de 4 e 6 anos	1,8
Rede 05	Indústria	Menos de 20 empresas	Menos de 4 anos	2,3
Rede 07	Comércio	Entre 20 e 40 empresas	Entre 4 e 6 anos	1,1
Rede 08	Serviço	Menos de 20 empresas	Menos de 4 anos	2,3
Rede 09	Comércio	Mais de 40 empresas	Entre 4 e 6 anos	2,2
Rede 10	Comércio	Entre 20 e 40 empresas	Entre 4 e 6 anos	1,3
Rede 11	Serviço	Entre 20 e 40 empresas	Mais de 6 anos	2,3
Rede 12	Serviço	Entre 20 e 40 empresas	Entre 4 e 6 anos	1,8

Quadro 3 – Características das redes avaliadas e média no critério “estratégia”.

Fonte: dos autores.

por seus próprios associados. Assim, os associados não percebem que a estratégia necessita de diretrizes que devem ser construídas cooperativamente. Na literatura, autores argumentam que os objetivos estratégicos são os principais norteadores de uma rede estruturada como um ente organizacional (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). Quando eles não estão definidos, como no caso dessas redes que obtiveram notas igual a 1,4 em uma escala de 1 a 5, percebe-se que todas as demais operações desencadeadas pelos objetivos estratégicos acabam sendo consideradas também incipientes.

Ao analisar o segundo grupo, as redes enquadradas de 1,5 até 2 pontos – 1 e 12 –, é possível verificar que ambas necessitam promover a transparência de seus objetivos e disseminá-los entre todos os associados, já que receberam nota igual a 2,4. Isso demonstra que as redes possuem seus objetivos definidos, mas eles não são conhecidos por todos os membros da rede. Diversos autores apontam esse desconhecimento como problemas relativos à assimetria de informação (WILLIANSO, 1975). Ainda analisando a gestão estratégica das redes, verifica-se que elas realizam ações pontuais para solucionar ou atingir determinado objetivo de curto prazo; não configurando, assim, um processo articulado e sistemático. Pode-se destacar como oportunidades de melhoria o desenvolvimento e a adoção do planejamento estratégico. Cabe mencionar, no entanto, que estudos empíricos chamam a atenção quanto à dificuldade das redes na elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico (WOITCHUNAS, 2010). A disseminação e a utilização mais efetiva do planejamento estratégico contribuirão para a organização de metas e ações de pequeno, médio e longo prazo, auxiliando no desenvolvimento e na consolidação das redes em questão. Assim, a nota atribuída à avaliação do planejamento estratégico, nas redes 1 e 12, foi 1,4. Segundo Born (2007), um plano estratégico se divide em análise estratégica, em que se identificam as oportunidades e ameaças; e em formulação da estratégia, na qual são apontados os objetivos estratégicos e programas de ação de longo prazo.

No terceiro grupo de análise, de 2 até 2,5, encontram-se as redes 5, 8, 9 e 11. Quando traçada

uma linha de comparação entre as quatro redes enquadradas de 2 a 2,5, é possível identificar que elas se encontram no mesmo estágio de desenvolvimento da estratégia. Na incursão em campo, verificou-se que as redes possuem iniciativas quanto ao desenvolvimento da gestão da estratégia, pois as notas conquistadas foram, respectivamente, 3; 2,6; 2,6 e 1,8. Assim, identificou-se que as redes possuem objetivos definidos de longo prazo, mas que eles não são de conhecimento de todos os associados. Nesse aspecto, “objetivos comuns”, é possível verificar uma similaridade na avaliação das redes 1 e 12. Quando verificado se as redes realizam a análise do ambiente para estabelecer seus objetivos e também estruturar sua estratégia de atuação, foi similar o resultado das quatro redes: elas possuem ações iniciais focadas no cumprimento desses requisitos. As notas recebidas foram, respectivamente, 2; 3; 2; e 2,4. Logo, vale ressaltar que o entendimento do ambiente empresarial no qual as redes estão inseridas é crucial para determinar a estratégia de atuação (PERUCIA; BORTOLASO; ORSOLIN, 2010). Dessa forma, pode-se argumentar que essas redes passam por um processo de mapeamento e construção de sua estratégia e, por consequência, de seu planejamento estratégico e de seus indicadores de desempenho. É importante destacar que a definição de uma estratégia clara contribui para que os objetivos sejam entendidos e disseminados entre todos os associados (HUMAN; PROVAN, 1997).

Nesse momento, parte-se para a análise das redes que obtiveram pontuação superior a 2,5, Quadro 4. Como é reduzido o número de redes que se enquadram nesse critério, será realizada uma análise individual de cada rede com o objetivo de uma contribuição mais aprofundada de forma empírica. A análise será iniciada pela rede 3, seguida das redes 4 e 6. A rede 2 será a última rede a ser analisada em virtude de seu alto nível de contribuição para o tema estudado.

Quando analisada a rede 3, verificou-se que ela possui os objetivos de longo prazo definidos, mas não disseminados a todos os associados da rede. Cabe lembrar que a nota obtida no aspecto de objetivos estratégicos foi 3. Quanto ao planejamento estratégico, são percebidas

Redes avaliadas	Setor de atuação	Número de associados	Tempo de existência	Média
Rede 02	Comércio	Entre 20 e 40 empresas	Entre 4 e 6 anos	4,6
Rede 03	Indústria	Menos de 20 empresas	Menos de 4 anos	3,3
Rede 04	Comércio	Mais de 40 empresas	Entre 4 e 6 anos	2,9
Rede 06	Comércio	Entre 20 e 40 empresas	Mais de 6 anos	3,5

Quadro 4 – Características das redes avaliadas e média no critério “estratégia”.

Fonte: dos autores.

evidências de um alto grau de formalização, já que a nota atingida nesse aspecto foi 3,8. Esse fato contribuiu para a simetria de informação entre os associados, facilitando que toda a rede execute ações alinhadas com seus objetivos comuns (PERUCIA; BORTOLASO; ORSOLIN, 2010).

No que se refere ao acompanhamento do planejamento e à adoção de indicadores, percebe-se que a rede está trabalhando para o desenvolvimento de um processo sistemático de acompanhamento e medição da execução do planejamento estratégico. Outro ponto a ser destacado positivamente consiste na existência de um responsável para acompanhar o planejamento estratégico (o executivo), o que tende a mostrar a maturidade da rede nas questões estratégicas. A existência de um responsável pelo acompanhamento do planejamento estratégico contribuiu para que a rede tenha alcançado a nota 3,4 nesse aspecto. Isso tenderá a contribuir para a elaboração de uma análise mais eficaz da execução das ações projetadas quando da elaboração do planejamento estratégico, justamente porque esse processo é acompanhado por um membro externo à rede. Logo, é possível concluir que a presença de profissionais para o gerenciamento da rede é um fator de extrema importância, visto que esses profissionais têm como objetivo único contribuir para o desenvolvimento e crescimento da rede (ORSOLIN; BORTOLASO, 2010).

A rede 4 possui os objetivos definidos, faltando somente um investimento maior na disseminação dos objetivos de longo prazo a serem atingidos. Esse problema, deficiência na simetria de informação, foi observado na grande maioria das redes avaliadas. A rede executa sua análise do ambiente, mas esse diagnóstico do ambiente ainda se mostra incipiente, por isso se entende que a

rede está em processo de amadurecimento. A nota obtida nesse aspecto foi 3. O desdobramento da estratégia em plano de ações e o estabelecimento de reuniões periódicas para acompanhamento do planejamento estratégico apresentam-se em fase de aprendizagem. Ao retomar os resultados da pesquisa, é possível constatar que a rede foi avaliada com nota 2,6 no aspecto desdobramento da estratégia e com nota 3,2 no aspecto relativo à realização de reunião para o acompanhamento do planejamento estratégico. Verifica-se, então, que a rede realiza algumas iniciativas que estão contidas nos aspectos analisados; elas, porém, ainda não acontecem de forma sistemática. A adoção e o acompanhamento dos indicadores estratégicos constituem-se no ponto fraco da rede. Para Baggio (2010, p. 80), “difícilmente uma empresa conseguirá estruturar sua estratégia sem utilizar a ferramenta do planejamento estratégico em seu processo de gestão. Isso se agrava nas micro e pequenas empresas, uma vez que poucas adotam o planejamento estratégico nos seus próprios negócios”. Pelo discurso dos entrevistados, no entanto, é possível verificar que a rede encontra-se em um estágio crescente de desenvolvimento, trabalhando principalmente na formulação e na execução de uma estratégia forte para, após, trabalhar exaustivamente seus indicadores de desempenho.

A rede 6 apresenta um bom desenvolvimento de sua estratégia. Durante as entrevistas, foi possível perceber que os associados têm um claro conhecimento dos objetivos da rede, visto que ela obteve uma pontuação de 3,6. A conquista dessa nota demonstra que a estratégia foi construída de forma coletiva, buscando identificar os objetivos em comum dos membros da rede. Para validar essa análise, torna-se relevante citar Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010), pois, segundo esses

autores, a estratégia deve ser conciliada entre todos os participantes da rede, possibilitando, assim, uma construção coletiva. Percebe-se, também, uma simetria de respostas quando se analisa o planejamento estratégico da rede e seus indicadores. Essa situação fornece indícios de que a rede apresenta um planejamento estruturado e bem disseminado entre os associados. Assim, a nota atribuída à rede nesse aspecto foi 4. Apenas como ponto de destaque vale mencionar que a rede se encontra no processo de aprendizagem e maturação no campo da análise do ambiente externo a ela. Isso porque, nesse aspecto, a rede foi avaliada com nota 2,8. Essa avaliação poderia ser realizada periodicamente com o objetivo de contribuir para a identificação de oportunidade e também para sanar problemas comuns vivenciados por seus associados.

No que tange à análise da rede 2, observou-se que a referida rede possui uma preocupação com o desenvolvimento de seu planejamento estratégico, uma vez que procura realizar encontros sistemáticos e uma revisão periódica de sua estratégia. Assim, nesse aspecto, a rede obteve nota igual a 4,8. Embora aspectos como o detalhamento das metas não sejam minuciosamente acompanhados, as respostas dos entrevistados mostraram que os associados e a diretoria encontram-se alinhados nesse sentido, o que contribuiu para a atribuição da nota 4,8. Ainda referente à rede 2, pode-se afirmar que a mesma apresenta uma ótima definição de objetivos de longo prazo, pois realiza uma revisão anual do planejamento estratégico, possui um responsável externo – um consultor contratado – para acompanhar o desdobramento da estratégia dos indicadores e motivar os associados a trabalharem em conjunto. Nos aspectos “objetivos estratégicos” e “designação de um responsável pelo acompanhamento do PE”, a rede obteve a nota 4,6. A utilização da figura de um consultor externo é sadia para a rede. Esses dados empíricos corroboram com os achados de Perucia *et al.* (2010). Assim, ele se torna um guardião do planejamento estratégico da rede, contribuindo, por conseguinte, para sua evolução. Finalizada a análise as 12 redes, se faz necessária uma avaliação geral quanto aos diferentes aspectos da estratégia cooperativa.

É importante ressaltar que as variáveis tempo, setor e tamanho não parecem ter um efeito significativo para os aspectos da estratégia analisados no presente estudo, embora outros estudos façam ressalvas quanto a essas características. Ao analisar tais variáveis com os resultados das entrevistas, não foi possível perceber diferenças que justifiquem concluir que elas sejam fundamentais para a gestão da estratégia da rede. Uma possível explicação para esse resultado pode ser o tamanho da amostra, que não inclui um número suficiente de redes com variações de tempo, tamanho e setor que causem diferenças em tais aspectos da estratégia. Outra explicação pode ser a baixa variabilidade na variável tempo e tamanho. Por exemplo, a variação de tempo é de no máximo seis anos, o que pode ser insuficiente para causar ou demonstrar uma influência significativa dessa variável no desenvolvimento da estratégia da rede. Da mesma forma, a variação de tamanho pode não ser suficiente para causar ou demonstrar um efeito dessa variável nas ações estratégicas. Por fim, os setores de atuação das redes podem não ter influência sobre a estratégia, pois são setores de dinâmica competitiva semelhantes. Assim, poucas diferenças na competição entre os setores não impactariam a estratégia.

De posse desses resultados, é possível refletir sobre ações que contribuam para o gerenciamento das redes de cooperação induzidas. Tomando por base as redes que obtiveram resultados acima da média nos diversos itens que avaliam a gestão da estratégia, podem-se desdobrar ações mais específicas para gestão das redes. Primeiro, uma rede deve estabelecer uma forma de regularmente avaliar o ambiente, estabelecendo seus objetivos de longo prazo, formalizando-os e comunicando-os para todos os membros da rede. Isso permite que os membros entendam o que a rede está buscando e possam se ajustar a tais objetivos. Uma maneira de alcançar essa coesão e formalização pode ser a criação de um momento e ambiente adequados para a discussão dos objetivos. Por exemplo, a rede pode estabelecer um conjunto de datas ao longo do ano na qual os membros se encontram em um local específico e diferente daquele normalmente utilizado para as reuniões normais que a rede possui.

Isso serve para mostrar aos membros que o desenvolvimento de objetivos constitui um evento único e importante para a rede. Essa é uma prática comumente adotada por empresas de maior porte e mais maduras no que tange à estratégia. A formalização e a comunicação dos objetivos podem ser feita por meio de publicação impressa e *online*. O uso de ferramentas de marketing e comunicação pode contribuir para a disseminação dos objetivos e redução da assimetria de informação entre os membros. Material de divulgação, como folders e cartazes, pode ser útil nesse processo. Os membros também podem ser convidados a formalizar seu consentimento sobre tais objetivos, utilizando para isso contratos e outros mecanismos legais que incentivem os membros a se comprometer com o que está sendo acordado.

Além disso, os resultados mostram que, além do planejamento, o desdobramento e a execução da estratégia também são elementos importantes para o amadurecimento estratégico da rede. Isso depende de uma condução adequada das ações que torne reais os objetivos estabelecidos no momento do planejamento. Para isso, a rede pode utilizar uma sistemática de metas tangíveis a serem alcançadas pelos membros da rede ao longo de um período determinado. Essas metas devem estar alinhadas com os objetivos e o somatório das metas individuais de cada membro da rede deve totalizar aquelas da rede como um todo. Existem algumas ferramentas de gestão normalmente utilizadas por grandes empresas que poderiam ser utilizadas pelas redes, como o *balance score card*. Ferramentas de gestão complexas, porém, podem não encontrar nas redes a estrutura e os recursos necessários para serem levadas a cabo. Por isso, mecanismos mais simples podem ter melhores resultados. Cabe ressaltar que a rede deve estabelecer períodos de avaliação de atingimento dessas metas, de forma a acompanhar e indicar alterações que devem ser feitas nas metas de cada membro.

Por fim, uma última ação de gerenciamento é a designação de um executivo ou gerente responsável por desenvolver todas as ações descritas acima. A criação de um cargo e a designação de uma pessoa responsável pode ser importante, pois coloca, pelo menos, uma pessoa dedicada exclu-

sivamente à estratégia. Isso pode ser fundamental para o amadurecimento estratégico, já que os membros da rede estão envolvidos com inúmeras atividades executivas em suas unidades operacionais e podem não ter o tempo e concentração necessários para as atividades de planejamento e execução da estratégia. Um executivo pode ter maior liberdade de relacionamento com os membros da rede, já que não possui vínculo com nenhuma unidade operacional, mas sim com a rede como um todo. Além do mais, a posição de executivo permite que os membros da rede cobrem resultados sem comprometer a política de relações entre eles, tendo em vista que o executivo pode ser cobrado pelos resultados da rede e não um membro que faça parte dela.

5.2 Avaliação comparativa da estratégia cooperativa

A avaliação das estratégias cooperativas nas redes permitiu avançar no conhecimento do estágio de desenvolvimento da gestão dessas redes. Um maior aprofundamento da estratégia cooperativa é, no entanto, possível com uma análise mais detalhada de seus sete aspectos já elencados: a análise coletiva do ambiente, os objetivos estratégicos comuns, o planejamento estratégico da rede, o desdobramento da estratégia, a designação de responsáveis, as reuniões de acompanhamento e os indicadores de desempenho coletivo. A avaliação desses aspectos nas doze redes de pequenas e médias empresas trouxe evidências que enriquecem o entendimento das estratégias cooperativas, com base no referencial teórico deste artigo.

Os resultados da avaliação comparativa entre os sete aspectos da estratégia cooperativa nas redes de pequenas e médias empresas apontam para certo equilíbrio em seus estágios de desenvolvimento. Em geral, os sete aspectos encontram-se ao redor do valor de 2,5 na escala entre 1 e 5, como pode ser visto pelas médias apresentadas anteriormente na Tabela 1. Esses resultados indicam, em primeiro lugar, que há uma compreensão das redes no sentido de que a estratégia cooperativa não se esgota na decisão inicial de se associar

a um grupo, mas sim que se inicia nos objetivos do grupo, em suas definições coletivas e no acompanhamento de sua realização. Isso corrobora os pressupostos teóricos das primeiras concepções sobre estratégias cooperativas, que as definiam como a conjunta formulação de políticas e a implementação de ações pelos participantes de coletividades interorganizacionais (ASTLEY, 1984).

O equilíbrio entre as médias da avaliação dos sete aspectos abordados indica, em segundo lugar, que as redes de pequenas e médias empresas não priorizam um em detrimento dos outros seis. Isso significa que não há uma lógica de etapas no desenvolvimento da estratégia cooperativa nas redes. Dito de outro modo, os associados das redes não focam seus esforços primeiramente na análise coletiva do ambiente, para, depois, definirem seus objetivos comuns e, só então, dedicarem-se ao planejamento estratégico e assim por diante. Caso fosse dessa forma, provavelmente, os resultados da avaliação apontariam valores decrescentes etapa por etapa. A avaliação demonstra, no entanto, que, dependendo do contexto de cada rede, pode haver uma dedicação maior ao planejamento estratégico da rede (WOITCHUNAS, 2010) ao desdobramento da estratégia em ações (BAGGIO, 2010) ou até mesmo à designação dos responsáveis por sua realização (PERUCIA; BORTOLASO; ORSOLIN, 2010).

As únicas duas exceções são os aspectos objetivos estratégicos comuns e indicadores de desempenho coletivo. À luz da teoria, os dois resultados podem ser explicados, agregando conhecimento sobre as estratégias cooperativas. No que diz respeito aos objetivos estratégicos comuns, os resultados da avaliação apontaram o valor médio de 2,7, ligeiramente superior aos valores dos demais aspectos na escala entre 1 e 5. Tal valor acima dos demais pode ser explicado pela teoria sobre redes interorganizacionais (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007), tendo em vista que uma rede é constituída como uma organização para alcançar os objetivos estabelecidos por seus associados. Portanto, o valor relativamente mais alto dos objetivos estratégicos comuns é explicado pelo fato de tais objetivos serem os próprios fins que justificam a existência da rede (PERUCIA; BORTOLASO;

ORSOLIN, 2010). Em decorrência disso, haverá sempre uma preocupação maior com a sua clara definição e sua compreensão por parte dos associados.

Por outro lado, os resultados da avaliação apontaram o valor médio mais baixo para os indicadores de desempenho coletivo entre todos os aspectos avaliados na escala entre 1 e 5. O valor médio de 2,1 encontrado nesse aspecto também pode ser explicado com base na teoria sobre estratégias cooperativas e redes interorganizacionais. Conforme os autores Mandell e Keast (2007), tais indicadores devem mensurar principalmente o desempenho da rede. Como destacam Wegner e Ribeiro (2011), todavia, a mensuração do desempenho de redes de empresas é um aspecto pouco explorado e compreendido, dadas suas características e sua complexidade. Mesmo com os avanços recentes, ainda há uma baixa disseminação sobre quais indicadores devem ser utilizados, fato que dificulta sua operacionalização. Em outras palavras, o valor relativo deste aspecto em relação aos demais pode ser explicado pelo pouco conhecimento das redes de pequenas e médias empresas para utilizar instrumentos que mensurem tanto os associados quanto a rede como um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação da gestão da estratégia cooperativa das redes de pequenas e médias empresas formadas no Rio Grande do Sul realizada neste artigo buscou contribuir com a recente evolução do conhecimento sobre a gestão de redes interorganizacionais. Fundamentado nos pressupostos teóricos de Provan e Sydow (2008) e sustentado na abordagem de avaliação de proposta no modelo de Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010), este estudo avaliou a gestão da estratégia cooperativa de 12 iniciativas de redes. Os resultados obtidos demonstraram que tais redes, embora com mais de quatro anos de existência, ainda se encontram em um baixo estágio de desenvolvimento de suas estratégias cooperativas. Apenas quatro redes estão em um elevado de desenvolvimento, ao passo que outras oito ainda precisam melhorar a maior parte

dos aspectos que compõem sua estratégia cooperativa como uma rede interorganizacional.

Os resultados encontrados com a avaliação comparativa dos itens característicos da gestão da estratégia cooperativa apontaram um desenvolvimento equilibrado entre eles, sendo os objetivos estratégicos comuns o melhor avaliado com a nota média 2,7 e os indicadores de desempenho coletivo o pior avaliado com a nota média 2,1, em uma escala de cinco pontos. Em conjunto, esses resultados evidenciam que as redes de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul precisarão aprimorar a gestão da estratégia para continuarem alcançando os resultados esperados e permanecerem no caminho de crescimento iniciado há cerca de dez anos.

Do ponto de vista acadêmico, os resultados deste artigo contribuem para melhor compreender o fenômeno das redes interorganizacionais a partir da percepção de membros das redes de cooperação. O trabalho também aponta lacunas no conhecimento das estratégias cooperativas que oportunizam futuros estudos e proposições de melhorias. Além disso, o estudo proporciona uma avaliação empírica dos itens de avaliação da gestão da estratégia do modelo instrumental proposto por Bortolaso, Verschoore e Antunes (2010). Embora tais resultados apresentem limitações relacionadas às características específicas do Rio Grande do Sul, da política pública governamental e do número de redes avaliadas, pode-se afirmar que as redes interorganizacionais ainda necessitam evoluir na essência cooperativa de sua estratégia. Sabe-se, porém, que este será um processo vagaroso, mas indispensável no cenário competitivo que se consolida globalmente. Para concluir, como sugestão para pesquisas futuras indica-se a replicação da avaliação em um número maior de redes, ampliando o poder de generalização dos resultados, bem como em outros estados brasileiros. Igualmente, se propõe a realização de avaliações qualitativas sobre as estratégias cooperativas nas redes para se compreender com maior profundidade as decisões coletivas e comparar as percepções individuais dos associados envolvidos. Por fim, uma limitação importante desse estudo refere-se à utilização do método de entrevista, o que pro-

porciona uma visão parcial da realidade das redes. Para reduzir essa limitação, também foram utilizados dados secundários de ordem histórica. Futuros estudos podem complementar e validar os resultados aqui encontrados com a utilização de outras técnicas de coleta e análise de dados, tais como grupo focal, participação efetiva em reuniões, aplicação do instrumento em toda a população das redes, a utilização de dados de contábeis.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (Orgs.). **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2010.

ASTLEY, W. G. Toward an appreciation of collective strategy. **The Academy of Management Review**, New York, v. 9, n. 3, p. 526-535, July 1984.

_____; FOMBRUM, C. J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, New York, v. 8, n. 4, p. 576-587, Oct. 1983.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. London: Penguin Books, 1990.

BAGGIO, A. F. Metodologia de planejamento estratégico em redes interorganizacionais de cooperação e nos empreendimentos associados. In: WOITCHUNAS, L. (Org.). **Planejamento estratégico em redes de cooperação e empreendimentos associados**. Ijuí: Ed. Unijui, 2010. Cap. 2, p. 69-221.

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

_____; _____; REYES, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v.14, n. 3, p. 458-477, maio/jun. 2010.

BORN, R. **Construindo o plano estratégico: casos reais e dicas práticas**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. Avaliação da gestão de redes de cooperação empresariais. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (Orgs.). **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2010. Parte 1, Cap. 2, p. 29-40.

BRASS, D. J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, Alabama, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BRESSER, R. Matching collective and competitive strategies. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 9, n. 4, p. 375-385, July/Aug. 1988.

_____; HARL, J. E. Collective strategy: vice or virtue? **Academy of Management Review**, Nova York, v.11, n. 2, p. 408-427, Apr. 1986.

CASAROTTO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v.15, n. 1, p. 25-43, jan./fev. 2011.

CROPPER, S et al. (Eds.). **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GHEMAWAT, P. **Mundo 3.0: como alcançar a prosperidade global**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GÖSSLING, T.; OERLEMANS L., JANSEN, R. **Inside networks: a process view on multi-**

organisational partnerships, alliances and networks. Cheltenham Glos: Edward Elgar Publishing, 2007.

HASTENREITER, H. N. F. Acertos e desacertos dos principais programas de redes de cooperação interempresariais brasileiros. In: TEIXEIRA, F. (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. Cap. 5, p. 97-122.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K.G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, Alabama, v.40, n.2, p.368-403, Apr. 1997.

JARILLO, J. C. **Strategic Networks: creating the borderless organization**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

_____. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 9, n. 1, p. 31-41, Jan./Feb. 1998.

KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y.; GUNTHER, R. E. **The network challenge: strategy, profit, and risk in an interlinked world**. New Jersey: Pearson/Wharton School Publishing, 2009.

MANDELL, M. P.; KEAST, R. Evaluating network arrangements: toward revised performance measures. **Public Performance & Management Review**, Nova York, v. 30, n. 4, p. 574-559, 2007.

_____; _____. Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: development a framework for revised performance measures. **Public Management Review**, London, v. 10, n. 6, p. 715-731, 2008.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, Berkeley, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MILWARD, H. B.; PROVAN, K. G. (1998). Measuring network structure. **Public Administration**, Washington, D.C., v. 76, n. 2, p. 387-407, 1998.

- NEWMAN, M.; BARABASI, A.; WATTS, D. J. **The structure and dynamics of networks**. Princeton: Princeton University Press, 2006.
- OLIVER, C. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. **Administrative Science Quarterly**, Nova York, v. 33, p. 543-561, 1988.
- ORSOLIN, G.; BORTOLASO, I. V. Estrutura da rede. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (Orgs.). **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2010. Parte 2, Cap. 4, p. 71-82.
- PARK, S. H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. **Organization Studies**, Thousand Oaks, CA, v. 17, n. 5, p. 795-824, 1996.
- PERRAULT, E. et al. Working together in collaborations: successful process factors for community collaboration. **Administration in Social Work**, Binghamton, v. 35, n. 3, June/Aug. 2011, p. 282-298.
- PERROW, C. Small-firms networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University Press, 1992. p. 445-470.
- PERUCIA, A.; BORTOLASO, I. V.; ORSOLIN, G. Estratégia. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (Orgs.). **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2010. Cap. 1, p. 43-52
- 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**, Thousand Oaks, CA, v. 33, n. 3, p. 479-516, June 2007.
- _____; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 18, n. 2, p. 229-252, Apr. 2008.
- _____; SYDOW, J. Evaluating inter-organizational relationships. In: CROPPER, S. et al. (Eds.). **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. Cap. 26, p.691-718.
- SEBRAE. **Mapeamento das centrais e redes de negócios 2011**. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2012.
- SYDOW, J.; WINDELER, A. Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. **Organization Science**, Hanover, v. 9, n. 3, p. 265-284, May/June 1998.
- TEIXEIRA, F. L. C. (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.
- TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. London: Routledge, 2006.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Outcomes in small-firm networks: a quantitative study in the Southern Brazilian context. In: JOHANSON, M.; LUNDBERG H. **Network Strategies for Regional Growth**. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2011. Cap. 5, p.79-99.
- WEGNER, D.; RIBEIRO, J. L. D. Avaliação de desempenho de redes horizontais de empresas: um estudo exploratório. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 18, n. 1, p. 59-74, 2011.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.
- WOITCHUNAS, L. (Org.). **Planejamento estratégico em redes de cooperação e empreendimentos associados**. Ijuí: Ed. Unijui, 2010.
- YAMI, S.. Fondements et perspectives des strategies collectives. **Revue Française de Gestion**, [s.l.], v. 8, n. 167, p. 91-104, 2006.