

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

THÉO STORCK

GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO VERTICAIS:
A proposição de um framework de instrumentos gerenciais

Porto Alegre

2013

THÉO STORCK

**GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO VERTICAIS:
A proposição de um framework de instrumentos gerenciais**

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

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore

Porto Alegre

2013

S884g Storck, Théo
Gestão de redes de cooperação verticais: a proposição de um framework de instrumentos gerenciais / por Théo Storck. – Porto Alegre, 2013.

66 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2013.
Orientação: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore, Escola de Gestão e Negócios.

1.Redes de cooperação. 2.Redes de negócios. 3.Alianças estratégicas (Negócios). 4.Desenvolvimento organizacional. 5.Concorrência. 6.Aprendizagem organizacional. I.Verschoore, Jorge Renato. II.Título.

CDU 658.012.65
658.016
65.016

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

ATESTADO

ATESTO, para os devidos fins, conforme consta nos assentamentos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, que **THÉO STORCK**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios - nível de Mestrado Profissional, realizou, em sessão pública, a Defesa da Dissertação intitulada "*GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO VERTICAIS: A PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK DE INSTRUMENTOS GERENCIAIS*", defendida no dia 21 de maio de 2013.

ATESTO, ainda, que a banca examinadora foi constituída pelo Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho (Orientador), pelo Prof. Dr. Douglas Wegner, pelo Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann e por Gilberto Fagundes de Souza.

São Leopoldo, 21 de maio de 2013.



Eusebio Schneider

Gerente de Registros Acadêmicos

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus sinceros votos de gratidão a todas as pessoas que contribuíram para que esta dissertação fosse realizada. Destaco e faço um agradecimento especial às seguintes pessoas e organização.

À minha esposa Danise Vivian, pelo incentivo quanto aos estudos, pelo companheirismo, afeto, amor e auxílio nas horas mais difíceis.

Aos meus pais Osório e Marlene Storck, fonte inesgotável de incentivo quanto aos estudos, carinho, compreensão e apoio.

À empresa na qual atuo, que incentivou e investiu no estudo deste colaborador.

Aos meus colegas de trabalho, Felipe, Wagner, Mariane e Marjorie, que não mediram esforços para me ajudar e cobrir minhas tarefas quando estava ausente.

Ao meu gestor, amigo e mentor que me apoiou e incentivou incondicionalmente quanto a esta temática de estudo.

Ao meu orientador, que acreditou na temática e me auxiliou sempre que necessário.

RESUMO

As redes de cooperação surgiram no século XX como um modelo estratégico que atribui ao conjunto de atores protagonismo quanto à organização e à competitividade. Apesar de haver inúmeros avanços em tal temática, este novo arranjo carece de literatura que elucide o campo dos instrumentos necessários para vincular gestão a redes verticais de cooperação com foco na área comercial de uma empresa. O objetivo central desta pesquisa é estabelecer um *framework* de instrumentos de gestão para redes de cooperação verticais de representantes comerciais. Nesse sentido, foi conduzida inicialmente uma pesquisa na literatura sobre os instrumentos existentes em redes de cooperação, de modo a verificar a sua aplicabilidade, validade e benefício ao arranjo constituído. A partir de uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, com base na metodologia de estudo de caso, estabeleceram-se dois formatos de coletas de dados que visam à percepção dos indivíduos quanto aos ambientes interno e externo à organização. No ambiente interno, estabeleceram-se entrevistas semiestruturadas em profundidade com membros da organização, e no ambiente externo se realizou a composição de um grupo focal que, através de diálogo e discussão, apresentou suas percepções sobre o caso. Amparadas no campo acadêmico e nas contribuições empíricas desta dissertação, elaborou-se um *framework* de instrumentos que auxilie a gestão de redes de cooperação verticais. Os resultados de tal dissertação destacam instrumentos pertinentes e o seu papel fundamental na composição das redes de cooperação.

Palavras-chave: Redes. Redes de cooperação. Instrumentos. *Framework*.

ABSTRACT

Collaborative networks emerged in the twentieth century as a strategic model that assigns, to a set of actors, excellence for the organization and competitiveness. Although there are numerous advances in this subject, this new arrangement lacks literature that elucidates the field of instruments relevant to collaborative networks. This dissertation deals with the issue of management tools necessary to link management to vertical collaborative networks focusing on the commercial area of a company. The main objective of this research is to establish a framework of management tools for vertical collaborative networks of sales representatives. This way, we conducted initially a literature research about the existing tools in collaborative networks, in order to verify its intentionality, validity, and benefit to the arrangement made. From an exploratory qualitative research, based on case study methodology, we settled two formats of data collection aimed at individuals' perception regarding internal and external environments of the organization. In the internal environment, we made semi-structured interviews with members of the organization, and in the external environment it was formed a focus group which, through dialogue and discussion, presented its perceptions about the case. Supported in the academic field and in the empirical contributions, we present a framework of instruments that helps the network management on vertical arrangement. The results of this research appoint the main tools of a network and your importance to management.

Keywords: Networks. Collaborative Networks. Instruments. Framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Orientação Conceitual.....	16
Figura 2 – Modelo de gestão compartilhada	18
Figura 3 – Modelo de gestão a partir de uma empresa líder.....	19
Figura 4 – Organização de gestão da organização administrativa de rede.....	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Instrumentos de gestão de redes	29
Quadro 2 – Proposta de <i>framework</i> de instrumentos gerenciais para redes de cooperação verticais.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Definição do Problema.....	10
2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	12
2.1 Objetivo Geral.....	12
2.2 Objetivos Específicos	12
2.3 Justificativa.....	12
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 Redes de Cooperação	13
3.2 Modelos de Gestão de Redes	17
3.3 Instrumentos de Gestão de Redes	20
3.3.1 Instrumentos Contratuais	21
3.3.2 Instrumentos Estratégicos	23
3.3.3 Instrumentos de Decisão.....	25
3.3.4 Instrumentos de Integração.....	26
4 MÉTODO	30
4.1 Metodologia de Pesquisa	30
4.2 Procedimentos Metodológicos.....	31
5 RESULTADOS	37
5.1 Apresentação do Caso.....	37
5.2 Análise dos Instrumentos de Gestão.....	40
5.2.1 Instrumentos Contratuais	42
5.2.2 Instrumentos Estratégicos.....	44
5.2.3 Instrumentos de Decisão.....	46
5.2.4 Instrumentos de Integração.....	48
5.3 <i>Framework</i> de Instrumentos Gerenciais para Redes de Cooperação Vertical.....	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A – ANÁLISE DE GRUPO FOCAL	60
APÊNDICE B – ANÁLISE DE GRUPO FOCAL	62
APÊNDICE C – MENSAGEM ELETRÔNICA ENVIADA AO GRUPO DE DISCUSSÕES	64
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA	66

1 INTRODUÇÃO

Com a difusão do processo de globalização, o mercado mundial se tornou mais competitivo e agressivo. Em decorrência desse cenário, as empresas tiveram de repensar suas estratégias com o intuito de sobreviver e perdurar no novo contexto econômico. Desse modo, surgiram novos modelos e novas formas de organização, entre as quais estão as redes de cooperação. A rede, enquanto ideia, reside como um conceito que une dois ou mais agentes de maneira interligada, que propicia a troca de informações. Essa conexão, aliada à cooperação, tem resultado, em organizações dos mais variados tamanhos, ganhos quanto à sua conjuntura. Pequenas e médias empresas (PMEs), por exemplo, conseguiram através da cooperação e de seu arranjo uma competitividade igual aos grandes conglomerados, de modo a obter aumento da carteira de clientes, redução de custos operacionais, aumento da rentabilidade, organização, agilidade e logística mais eficiente (NEVES; GUERRINI; CAZARINI, 2007).

Segundo alguns estudos recentes, o interesse crescente sobre o tema de redes se deve ao sucesso competitivo que está a elas associado, bem como os ganhos coletivos que vêm apresentando aos membros de tal conjuntura, ao país e ao estado (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2008). Sendo assim, as redes apresentam-se como um caminho viável que proporciona uma competitividade elevada, a fim de melhorar o posicionamento no mercado disputado de que participam (HUMAN; PROVAN, 1997; TODEVA, 2006).

O êxito empresarial na nova economia globalizada baseia-se na existência de recursos e esforços. As corporações, em decorrência da crescente competitividade e do acirramento mercadológico, estão abrindo suas portas a relacionamentos colaborativos entre clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes. A lógica das redes reside no centro dessa transformação no mundo dos negócios. Conforme apontado por Balestrin, Verschoore e Antunes (2010), um dos pontos fundamentais associados ao conceito de rede de cooperação é percebê-la enquanto uma nova empresa detentora de uma combinação única e singular de estratégia e gestão.

Nesse contexto, a rede, como uma empresa, necessita possuir um conjunto de processos de gestão, gestores capacitados para atuar nos processos que envolvem a problemática da rede, metas e uma estratégia. Esse formato se mostra necessário tendo em vista a complexidade da estrutura da rede, que necessita de

um foco na gestão, com o intuito de se alcançar os objetivos almejados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Amparadas nesse aspecto, pode-se verificar que as redes de cooperação apresentam uma estrutura distinta, que necessita ser gerida através de uma gestão para que se obtenham os resultados pretendidos. As redes, para tanto, devem conter ferramentas atribuídas a instrumentos, processos e práticas que visam a atribuir organização ao seu formato. Sem tais práticas, a gestão da rede torna-se comprometida, assim como seu sucesso. Atribuir organização através dos instrumentos pertinentes a ótica da rede torna-se fundamental e elementar para a gestão em organizações ramificadas em rede.

1.1 Definição do Problema

As redes de cooperação têm sido destacadas como um eficiente modelo estratégico. Esse novo arranjo que engloba organizações complexas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) vem sendo contemplado por crescentes estudos de caso desde a década de 1990 (OLIVER; EBERS, 1998; KINGSLEY; KLEIN, 1998), os quais evidenciam a sua eficiência em diferentes segmentos econômicos, como o bancário (ECCLES; CRANE, 1987), o hospitalar (PROVAN; MILWARD, 1995) e o de telecomunicações (PISANO; TEECE, 1989). Tais estudos apontam a necessidade de as redes serem melhor gerenciadas. Assim, para que se vincule a gestão na rede e, dessa forma, se faça seu desenvolvimento, deve haver instrumentos que possibilitem o vínculo de regras, normas, procedimentos e práticas. Esses instrumentos têm por objetivo orientar e dar maior clareza à organização, de modo a compatibilizar as distintas qualidades dos membros da rede em resultado efetivo à organização.

Nesse contexto, destaca-se a *Carrier Transicold*, empresa multinacional americana do grupo *Carrier*, que apresenta redes de cooperação vertical em sua configuração e detém uma problemática percebida, mas não solucionada. Uma de suas redes voltada à atuação comercial apresenta as características de uma rede de cooperação recém-constituída, que tem seus alicerces estabelecidos na confiança entre os atores, na união do grupo, na divisão dos riscos e nos ganhos em escala. Tal rede de cooperação, que vem apresentando alguns avanços comerciais, não dispõe de quaisquer instrumentos metodologicamente desenvolvidos para a sua gestão. A preocupação da empresa é devida tendo em visto a carência de

processos e instrumentos que visam dar organização comercial. Compreender os instrumentos pertinentes ao *core business* comercial da empresa em rede configura a *Carrier* vantagem competitiva.

Neste âmbito, percebe-se que não há estudos que apontem os caminhos e mencionem quais os instrumentos necessários para que ocorra a gestão numa rede de cooperação vertical. A academia destaca modelos de gestão de redes de cooperação horizontal (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), mas não vertical.

Dessa forma, surgiram as primeiras dúvidas e dificuldades quanto à organização e à gestão dessa nova rede, que surge como promessa e ao mesmo tempo como um grande temor. Quais seriam os instrumentos necessários para a composição de uma rede de cooperação vertical de representantes comerciais? Quais seriam as práticas, os norteadores necessários para a configuração de uma rede de representantes comerciais?

Com base nesse contexto e nessas questões, o problema central de pesquisa desta dissertação é: **Como os instrumentos de gestão de redes de cooperação horizontais podem ser empregados em uma rede vertical de representantes comerciais?** No capítulo a seguir, ressaltam-se os objetivos desta pesquisa, bem como sua justificativa.

2 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é estabelecer um *framework* de instrumentos de gestão para redes de cooperação verticais de representantes comerciais.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os instrumentos de gestão de redes de cooperação horizontal;
- b) Analisar os instrumentos identificados de gestão em uma rede vertical;
- c) Propor adaptações aos instrumentos existentes;
- d) Consolidar um *framework* de gestão para redes de cooperação vertical.

2.3 Justificativa

Amparado nas considerações retratadas até então, que mencionam o fenômeno das redes e a problemática que envolve a empresa do grupo *Carrier*, percebe-se um macroambiente exposto a dúvidas formuladas no campo empírico, que necessitam ser sanadas no âmbito acadêmico.

Este trabalho justifica-se pelas contribuições que poderá trazer no campo teórico quanto à base para a constituição das redes de cooperação vertical. Tem-se a pretensão de servir de apoio aos demais pesquisadores que buscam convergir nos instrumentos necessários para a configuração de uma rede de cooperação vertical, tendo em vista a escassez de estudos que levem em conta essa temática.

Embora seja um assunto desafiador, a presente dissertação visa a constituir uma contribuição prática que estabeleça um *framework* na gestão de instrumentos de redes de cooperação vertical, que sirva como balizador para outras organizações que estão inseridas nas mesmas dificuldades da empresa foco deste trabalho. A junção dos campos empírico e acadêmico resulta em uma oportunidade de pesquisa única que contribuirá para conhecimento corporativo da empresa líder e a sua rede. No próximo capítulo será exposta a relação de conceitos e teorias que têm por finalidade auxiliar na resposta à problemática envolvida e aos objetivos destacados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir será discutido um conjunto de referenciais teóricos que apresentam relevância acadêmica ao tema proposto. Este capítulo está dividido em três seções que irão destacar as seguintes temáticas: redes de cooperação, modelos de gestão de redes e instrumentos de gestão de redes.

3.1 Redes de Cooperação

As redes de cooperação surgiram com força como um modelo estratégico entre as décadas de 1980 e 1990. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), tais arranjos constituíram-se pela união de alguns entes com o propósito de adotar estratégias coletivas por um conjunto de atores, a fim de atingir metas em comum. Para esses autores, o intuito central das redes de cooperação é reunir atributos que permitam a adequação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilitem ganhos de escala com a união, mas não deixem as empresas envolvidas perderem a flexibilidade proporcionada por seu porte enxuto.

A cooperação surge da interação entre membros com o intuito da barganha coletiva. Olson (1971) menciona que cooperação entre dois membros ou mais surge do interesse individual que compõe o coletivo. O respectivo autor ainda menciona que Aristóteles aparentemente tinha uma visão similar, ao indicar que associações políticas são criadas e mantidas por causa das vantagens em comum. No meio empresarial não é diferente. Jarillo (1993) amplia essa linha de reflexão ao comentar sobre as redes de cooperação, destacando que a cooperação em si é a essência da rede. Para o autor, as empresas unem-se pela finalidade do ganho coletivo.

As redes englobam um conjunto de empresas que, trabalhando de forma integrada, unificam suas forças e conhecimentos, propiciando um conjunto de competências improváveis de serem atingidas de maneira individual. Nesse contexto, a rede é percebida como um elo que, além de integrar e permitir ganhos coletivos, proporciona a aprendizagem coletiva. Miles e Snow (1986) destacam que essa vantagem integra e gera valor através da união, por meio de redes empresariais. Nessa mesma linha de raciocínio, Castells (1999) contribui para o conceito ao afirmar que a rede é vista como um conjunto de nós interconectados que

representam diferentes formas de conexão, em diferentes contextos e níveis diversos. O autor apresenta como exemplo desse contexto as redes familiares nas sociedades chinesas, as redes de empresas do Vale do Silício, as redes hierárquicas do *keiretsu* japonês, as redes horizontais do norte da Itália e as redes verticais e as redes internacionais. Outro conceito é o de Grandori e Soda (1995), que destacam as redes como um módulo de atividade econômica através de relacionamento de empresas coordenadas e cooperadas que têm por princípio a geração de resultados e ganho coletivo. Esse ponto de vista é semelhante ao de Fachinelli et al. (2002), que ainda ressaltam a busca, pelos atores da rede, para o aumento da competitividade e da qualidade.

A cooperação entre os atores da rede propicia determinadas características que tornam as companhias mais fortes e competitivas frente àquelas que não estão presentes em tal composição. Em ambientes hipercompetitivos, esse fato vai de encontro ao que pode ser denominado paradoxo da cooperação interorganizacional, que relaciona a quantidade de empresas envolvidas de maneira diretamente proporcional à possibilidade de geração de lucros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Gulati (1998) destaca que as alianças estratégicas entre firmas surgem como um movimento irreversível, contributivo aos membros e onipresente. Nesse contexto, as redes têm surgido como um amplo consenso entre estratégia e empreendedorismo, que resulta em sucesso e crescimento (HITE; HESTERLY, 2001). Sob esse ponto de vista, as redes entre empresas têm gerado um fluxo crescente de pesquisa estratégica e organizacional, a fim de compreender as causas e consequências de tal relação diádica (GULATI, 1998). Parkhe, Wasserman e Ralston (2006) contribuem afirmando que as redes impactam todo o globo:

Literalmente as redes estão reformulando a arquitetura global de negócios. Na evolução contínua do paradigma dominante da organização e o modo de competição ao longo de firmas individuais, firmas autônomas para alianças diádicas, para as redes virtuais de empresas, o período atual é marcado por uma crescente prevalência da forma de organização em rede. (p. 560).

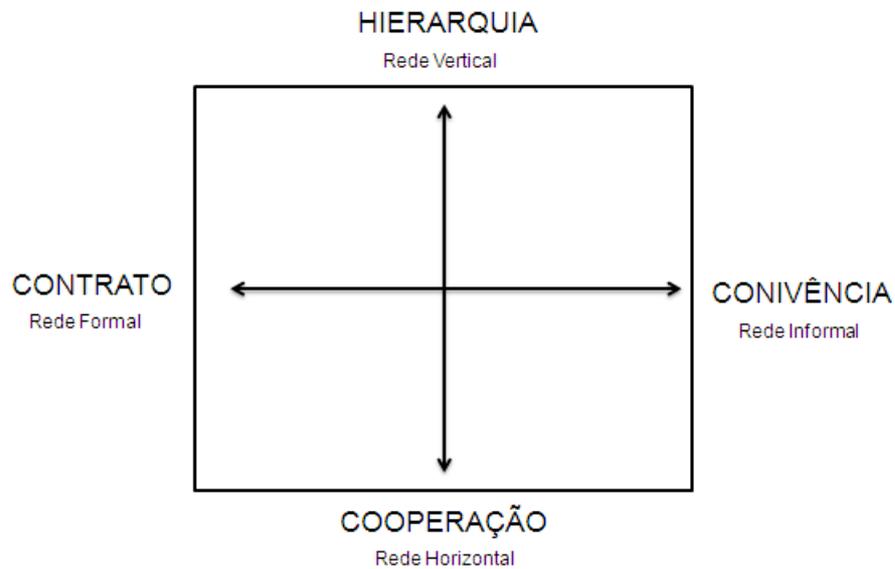
As redes de cooperação, portanto, podem ser definidas como organizações compostas por um grupo de empresas que detêm um objetivo em comum, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação. Nas mesmas, cada membro mantém a sua individualidade, participando diretamente das decisões e dividindo de maneira simétrica os ganhos dos esforços coletivos. Essas redes são percebidas

como um modelo organizacional dotado de uma estrutura própria, com coordenação e práticas de cooperação específicas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Jarillo (1993) destaca um preceito para que uma rede prospere. Segundo o autor, a rede necessita ser tanto eficiente como eficaz, a fim de se sobressair às demais organizações, de modo a distribuir seus ganhos de maneira que promova a lealdade. Esta, por sua vez, deve ser o *core business* da empresa, atributo que está diretamente relacionado aos custos de transação, o que resulta no indicador de viabilidade da rede. Já para Mueller (2012), as redes possibilitam o aumento de competitividade e capacidade de inovação através de troca de experiências, bem como a redução dos custos de transação, expansão do conhecimento, colaboradores qualificados, acesso a recursos e capacidades complementares, bem como uma vasta gama de contatos e parceiros de cooperação. O pesquisador complementa afirmando que uma rede de empresas pode ser compreendida como uma forma particular de gestão que permite a troca entre firmas de recursos e conhecimento, bem como a redução de custos em relação ao mercado ou à coordenação hierárquica. Para que a rede suporte as pressões da competição, é necessária a composição de três condições fundamentais: objetivos comuns, interação entre os membros e gestão. Da interação despertam os interesses comuns que poderão ser explorados através da gestão administrativa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Com o intuito de disponibilizar um melhor esclarecimento sobre a diversidade de redes interorganizacionais existentes, Marcon e Moinet (2000) criaram um gráfico intitulado *Mapa de Orientação Conceitual*, no qual referenciam as principais dimensões das redes. Balestrin e Vargas (2004), em sua adaptação a esse quadro, ressaltam que o eixo vertical se relaciona com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre os atores da rede de cooperação. Essa ligação pode representar uma atividade de cooperação horizontal ou hierárquica. O eixo horizontal do gráfico representa o grau de formalização estabelecido entre os membros da rede. Essa ligação pode ser caracterizada por uma relação de amizade e grau de parentesco até por relações formalmente estabelecidas, como um contrato jurídico entre duas ou mais partes.

Figura 1 – Mapa de Orientação Conceitual



Fonte: Marcon e Moinet (2000), adaptado por Balestrin e Vargas (2004).

As redes informais caracterizam-se pelo trato informal de seus atores, que efetuam a cooperação através de confiança e lealdade. As redes formais têm como principal propriedade a existência do contrato na configuração da gestão da cooperação entre os atores. Nesse tipo de rede, o contrato formaliza as trocas de valores e informações entre seus membros.

As redes horizontais são constituídas por um conjunto de empresas que, conforme Balestrin e Vargas (2004), resguardam em sua organização a sua totalidade, mas que optam pela cooperação de certas atividades específicas de forma conjunta. Nesse contexto, os atores cooperam dentro de um dado domínio, mas têm a liberdade estratégica para a gestão de sua respectiva empresa. Para Castells (1999), a empresa horizontal é uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autocomandadas, com base na descentralização, na participação e na coordenação.

Nas redes verticais, predomina como característica a hierarquia, que tem papel de grande relevância. Ao considerar a relação entre a matriz e uma filial, percebe-se que a filial detém pouca autonomia jurídica e administrativa perante a matriz (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Contudo, tal arranjo diferenciado, que propicia a união de diferentes atores de maneira cooperada e resulta em ganhos nos mais variados campos, ainda não dispõem de instrumentos de gestão para se fazer

presente como um modelo estratégico no contexto global. A seguir serão destacados alguns modelos de gestão de redes.

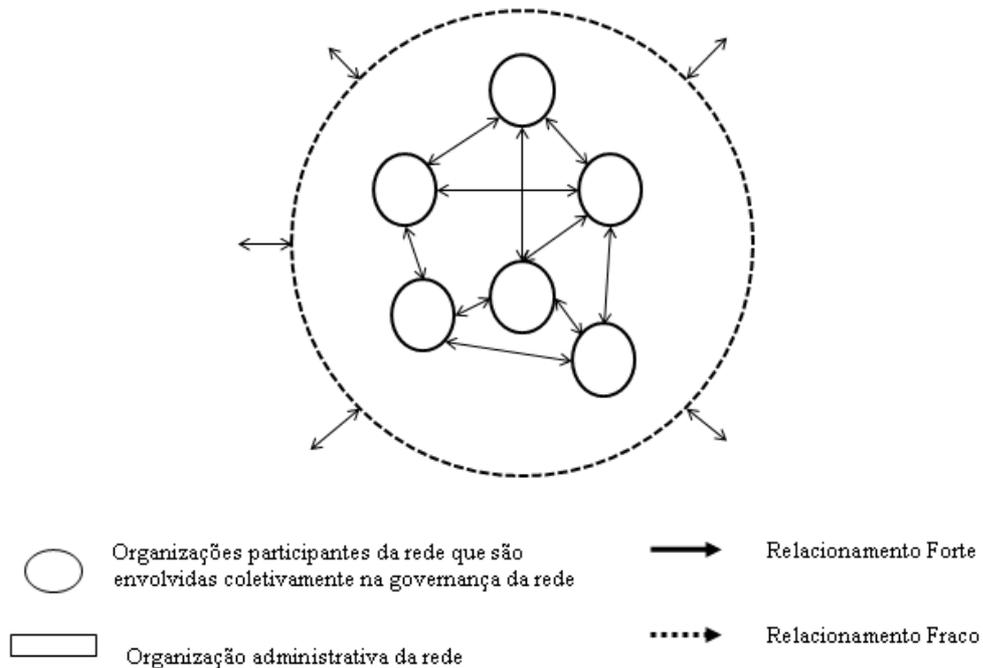
3.2 Modelos de Gestão de Redes

Como destacado anteriormente, as redes compõem um modelo complexo, que se diferencia do modelo organizacional tradicional, o qual compreende a empresa de maneira individualizada. Nesse contexto, vincular um processo de gestão para empresas que se configuram em rede é vital para o desenvolvimento desta configuração empresarial. Human e Provan (1997) ressaltam que, indiferentemente do formato que é organizada a gestão, a constituição da organização administrativa se torna indispensável para que se consigam alcançar os resultados almejados. Com a gestão das redes, podem ser dirimidas as ameaças e os riscos de transações decorrentes do dia a dia das redes, mediante a competência da organização administrativa, conforme Park (1996). Nesse sentido, Provan e Kenis (2007) destacam três modelos ou formas que buscam desenvolver a gestão com foco nas propriedades estruturais das redes. Os respectivos autores descrevem os três modelos da seguinte forma:

gestão compartilhada, gestão a partir de uma empresa líder e gestão através de uma organização administrativa de rede.

No modelo de gestão compartilhada, os distintos atores que compõem uma rede atuam de maneira coletiva, sem uma estrutura formal de gestão. A efetividade desse modelo está vinculada à participação e ao comprometimento dos atores da rede no gerenciamento das ações. Nesse modelo, não há uma administração formal da rede através de um membro, e sim a administração coletiva. Um dos pontos fortes do modelo de gestão compartilhada reside na inclusão e na participação dos distintos atores. O ponto fraco reside na demora quanto à tomada de decisão e à sua baixa operacionalidade. Outra característica importante desse modelo é a obtenção de resultados satisfatórios para pequenos grupos de empresas. À medida que a rede aumenta de tamanho, torna-se pouco eficiente. Abaixo pode ser visualizado um exemplo desse arranjo em rede.

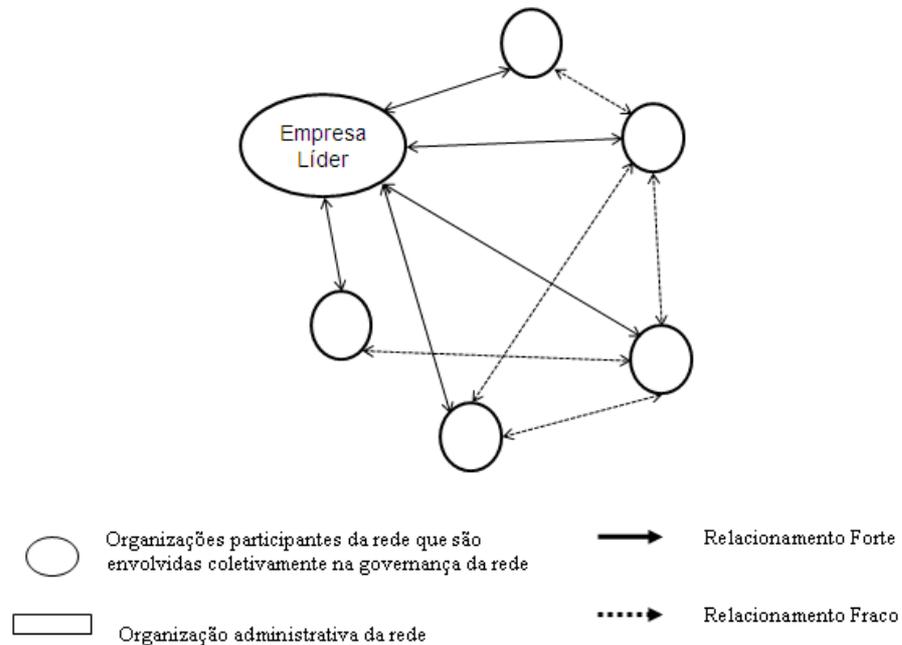
Figura 2 – Modelo de gestão compartilhada



Fonte: adaptado de Provan e Kenis (2007).

O segundo modelo destacado pelos autores é a gestão a partir de uma empresa líder. Esse modelo é habitualmente encontrado na composição de redes verticais, evidenciado na relação cliente-fornecedor. Neste, a empresa líder é responsável pela coordenação das atividades e pelas decisões. O ponto forte é a eficiência da gestão, porém os demais membros podem tornar-se reféns da empresa líder e ficarem à mercê de seus interesses. A consequência de tais fatores é o enfraquecimento da rede, que pode resultar em sua ruína. A seguir, a Figura 3 exemplifica esse modelo de gestão.

Figura 3 – Modelo de gestão a partir de uma empresa líder

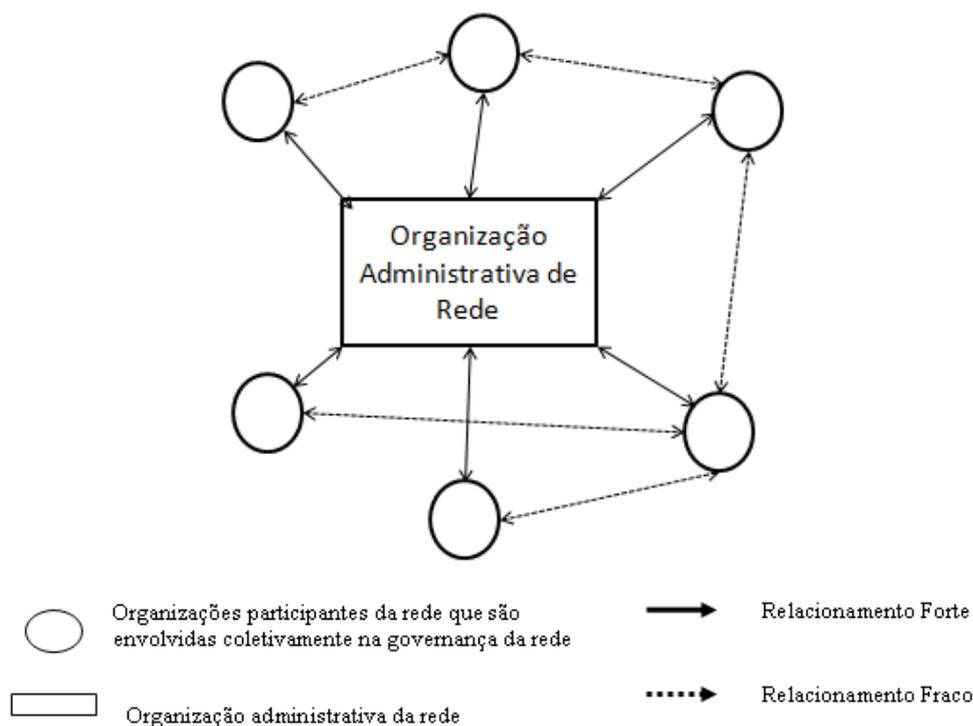


Fonte: adaptado de Provan e Kenis (2007).

O terceiro modelo destacado pelos autores como gestão através de uma organização administrativa de rede surge da ineficiência do modelo de gestão compartilhada e do poder exacerbado do modelo de gestão a partir de uma empresa líder. Nesse terceiro modelo, conforme adequado por Balestrin e Verschoore (2008), a relação de atribuições decorrentes da gestão da rede fica a cargo de profissionais contratados por essa entidade e financiados por todos os atores da rede, que assumem o ônus e o bônus da operação.

Provan e Kenis (2007) destacam que o modelo de gestão através de uma organização administrativa de rede tende a ser mais eficiente se comparado à governança compartilhada. Os pontos fortes desse modelo consistem na maior eficiência, sustentabilidade e legitimidade. Os pontos fracos convergem no fato de os atores confiarem demasiadamente na organização da rede e os processos de tomada de decisão serem burocráticos. A seguir, a Figura 4 exemplifica esse modelo de rede.

Figura 4 – Organização de gestão da organização administrativa de rede



Fonte: adaptado de Provan e Kenis (2007).

Com base no que foi explanado, ressalta-se que os três modelos de gestão de redes têm pontos fortes e fracos. A partir da problemática desta dissertação, que está atribuída a uma rede vertical, compreende-se, segundo os autores, que o método de gestão da empresa líder seja o mais adequado. Nesse sentido, conforme Provan e Kenis (2007), faz-se necessário o uso instrumentos que objetivem a coordenação e a decisão da rede. No tópico a seguir serão abordados os instrumentos discutidos academicamente para a gestão de redes de cooperação.

3.3 Instrumentos de Gestão de Redes

Desde o final do século XX, surgiram diversos estudos sobre redes de cooperação, destacando conceitos, formatos, modelos e seus benefícios. Em contrapartida a esse movimento, segundo Park (1996) poucas pesquisas foram desenvolvidas no campo de gestão das redes e, sobretudo, quanto aos instrumentos necessários para o funcionamento das redes no momento de sua constituição. Para esse autor, poucos são os trabalhos que tentam elucidar a importância dos instrumentos de gestão para as redes. Tal limitação evidencia a carência quanto à gestão das redes e, conseqüentemente, à dificuldade de se fazer valer as metas

pré-acordadas entre os atores do arranjo. Instrumento pode ser compreendido como o objeto que serve para auxiliar ou levar a efeito uma ação física qualquer, que é empregado para se conseguir um resultado, podendo ser uma máquina, uma ferramenta, um procedimento. Nesse sentido, os instrumentos no âmbito empresarial surgiram da necessidade das empresas pela busca de controles, organização, competitividade e sobrevivência.

Grandori e Soda (1995) destacam que, para se obter resultados de uma interdependência agrupada de elos, é necessário o uso da comunicação entres os membros da rede, o estabelecimento de regras e procedimentos que conduzam a determinadas ações sob a tutela de determinados atores da rede. Os autores indicam alguns pontos específicos que têm o princípio de auxiliar o mecanismo de coordenação de tal arranjo. Nesse âmbito, ressalta-se o papel da comunicação entre os parceiros, o emprego de leis, rotinas, processos, o papel da integração entre os atores da rede, a liderança centralizada, os grupos de solução de problemas, o planejamento e a programação do sistema de informação.

Sob o mesmo ponto de vista, Balestrin e Verschoore (2008) descrevem uma relação de instrumentos destinados à gestão de redes de cooperação horizontais. Mesmo que a aplicação seja diferenciada, tal estudo evidencia a importância de estudar o tema, tendo em vista que este se originou do olhar aguçado dos autores ao campo empírico. Quanto aos instrumentos de gestão de redes horizontais, foram separadas quatro categorias: instrumentos contratuais, instrumentos estratégicos, instrumentos de decisão e instrumentos de integração.

3.3.1 Instrumentos Contratuais

Analisando as estruturas das redes, Thorelli (1986) aponta a importância de instrumentos contratuais no formato de redes, os quais têm por objetivo a ideia de se estabelecer normas, regras e procedimentos que auxiliam a gestão e o aumento do nível de confiança entre os atores da rede. O incremento da legitimidade em rede foi citado por Oliver (1990) como uma importante característica para a melhoria das decisões. Tal incremento provoca pressões nos membros da rede, que são dirimidas pela busca da legalidade através do uso de normas, regras, crenças e na busca das expectativas dos componentes externos. A importância de se atribuir regras e vínculos na composição de redes, mesmo no que tange à composição de

relacionamento interorganizacional, também foi ressaltada como ponto positivo por Ring e Van den Ven (1994).

Os instrumentos normativos, que empregam práticas e procedimentos, tornam-se bases para a constituição da rede (VAN WAARDEN, 1992), as quais esclarecem os direitos e os deveres dos distintos atores, regulam as ações e minimizam os conflitos. Dessa forma, o uso contratual é essencial para as redes, pois regula as ações dos seus membros, como um código de conduta e de ética (ARGANDOÑA, 1999).

À medida que determinadas redes evoluem quanto ao número de atores, cresce em proporções semelhantes a grandeza dos desafios organizacionais. Nesse contexto, dificilmente objetivos comuns são atingidos sem algum acordo explícito. Nesse âmbito, Grandori (1997) ressaltava que, por as redes envolverem um grande número de empresas, a gestão eficiente se dará pela regulação através de leis, procedimentos e um sistema de informação formalizado através de contratos internos e externos. Para a mesma autora, as regras e os procedimentos prescrevem determinadas ações e proíbem outras, bem como subordinam colaboradores para fazer valer seu uso. Tais instrumentos contratuais têm a função de orientar a gestão das redes quanto à divisão de direitos e deveres sobre as propriedades e as riquezas constituídas.

Dyer (2000) destaca que a rede de fornecedores da Toyota é eficiente na troca de conhecimento, tendo em vista a composição de leis e normas que regem sua constituição. O autor menciona que as regras e as normas suportam a coordenação, a comunicação e o aprendizado. O alto nível de conexão da rede com a empresa líder pode somente ser estabelecido através de regras claras da atividade de divisão do conhecimento em rede (DYER, 2000). Para este autor, as empresas que conseguem esse nível de interação, o conhecimento é percebido como propriedade da rede, e não do ator isolado.

Balestrin e Verschoore (2008) destacam que os instrumentos contratuais surgem da importância capital, da necessidade de se especificarem direitos e deveres dos atores envolvidos. Esses instrumentos visam a regular as relações entre os participantes de maneira a reduzir os conflitos, bem como revelar os objetivos de médio a longo prazo e determinar as atividades rotineiras. Esses autores relatam os principais instrumentos contratuais para a constituição e a formalização das redes de cooperação: 1) contrato constitucional, regido por um

estatuto que estabelece uma plataforma jurídica coletiva que resguarda a individualidade dos membros sem que as empresas associadas percam a autonomia; 2) regulamento interno, que institui normas gerais de conduta e procedimentos das empresas associadas; 3) código de ética, que estabelece os princípios gerais da conduta ética, delimitando deveres institucionais das empresas participantes e relacionando uma série de condutas com o intuito de manter as boas práticas. Assim os instrumentos contratuais dissertados acima têm a sua importância para o estabelecimento dos direitos e deveres da rede (GRANDORI, 1997; DYER, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), mas de nada vale esse esforço organizacional se não há um alinhamento estratégico (SNOW, 1997; KOTLER, 1999). Lorenzoni e Fuller (1995), ao estudar a importância da estratégia em rede, perceberam que as empresas que apresentavam isolamento e não transferiam seu conhecimento aos parceiros obtinham menos sucesso que outras companhias que detinham uma estratégia em rede com fornecedores.

3.3.2 Instrumentos Estratégicos

Os instrumentos estratégicos de gestão de redes de cooperação estão relacionados de maneira direta com a estratégia coletiva da rede, a qual tem por intuito transcender a ideia da estratégia individual baseada na competição para estratégia coletiva de modo colaborativa. Nesse formato, a estratégia do indivíduo isolado evolui para um grupo de atores ligados que cooperam e colaboram conjuntamente para a formulação da estratégia. Sobre esse conceito, Astley (1984) sustenta que a estratégia coletiva pode ser definida como a formulação conjunta de políticas e ações oriundas de arranjos colaborativos.

Powel (1990) destaca que as empresas têm buscado alianças estratégicas que visam a combinar força entre os atores, bem como diminuir suas fraquezas através da colaboração. Segundo o autor, tal ação propiciou uma iniciativa mais impactante do que o marketing habitual.

A estratégia em rede deve ser percebida como uma alternativa para a diversificação e como um instrumento que vise à busca de novos clientes (THORELLI, 1986). Segundo o autor, a estratégia para a rede deve ser sentida como o motor para o crescimento. A ideia de estratégia em rede possibilita aos atores acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias que não teriam de

maneira isolada. Tal modelo proporciona, ao mesmo tempo, vantagens quanto ao aprendizado, à economia de escala e à divisão do risco (GULATI; NORIA; ZAHEER, 2000). Dessa forma, o uso do planejamento estratégico participativo para Grandori e Soda (1995) destaca-se como um instrumento que posiciona a rede na dinâmica da interdependência das empresas, que necessitam traçar conjuntamente as estratégias necessárias para se fazer valer os objetivos delineados.

Balestro (2004) ressalta que, para se gerenciar a estratégia em rede, é necessário convergir em ações de maneira a formar a composição de equipes multidisciplinares de trabalho, focadas em objetivos distintos, com o intuito de levar à frente as metas firmadas conforme o planejamento estratégico participativo. Dyer (2000) também chama a atenção para esse uso, mas na convergência de trabalho em equipe com foco em resolver problemas de qualidade da rede e dos seus atores. A Toyota é um exemplo de tal convergência de ações relatado pelo autor. Quando há a percepção de um problema de qualidade envolvendo um dado fornecedor em sua rede, os funcionários da Toyota formam um grupo de trabalho com o intuito de descobrir a causa raiz do problema. Se esse problema já foi experimentado ou solucionado por um outro membro da rede, mesmo que concorrente, a Toyota promove um encontro de fornecedores, para que estes troquem ideias com o intuito de solucionar a questão. No entanto Park (1996) ressalta a importância do coordenador estratégico, que visa a acompanhar as ações empreendidas pelo grupo, de modo a organizar e facilitar a realização das metas propostas pela rede. Nesse mesmo contexto, Grandori e Soda (1995) defendem a ideia da participação de coordenadores estratégicos, se possível, compostos por membros da rede.

Segundo Cross et al. (2008), a estratégia em rede deve ser amplamente utilizada em um futuro próximo, tendo em vista a possibilidade de reunir distintas competências, conhecimentos e capacidades em um mesmo grupo de trabalho. A cooperação de trabalho conjunto, alinhado de forma estratégica, por diferentes atores do grupo que auferem distintas competências, proporciona à rede agilidade quanto à entrega de projetos e uma vantagem competitiva (ASLINGER; JENK, 2004).

Balestrin e Verschoore (2008) ressaltam os principais instrumentos estratégicos em três subgrupos: 1) planejamento estratégico participativo: objetiva-se fortalecer a união do grupo, desenvolvendo uma visão conjunta dos participantes, de modo a permitir o delineamento de ações para fazer valer os objetivos traçados;

2) plano de ação: estabelece de forma coletiva as metas, as ações de curto, médio e longo prazos e busca estabelecer um cronograma de ações para tais metas; 3) equipes de implementação estratégica: têm a função de estipular coletivamente o cronograma, as atividades e os recursos necessários. As equipes devem ser o catalisador, procurando atribuir agilidade à implementação do planejamento e do plano de ação da rede.

3.3.3 Instrumentos de Decisão

As redes de cooperação caracterizam-se por um movimento no qual se apresenta um relacionamento equilibrado entre os distintos atores que são impulsionados por interesses individuais e coletivos. As redes detêm um modelo coletivo de decisão que vai contra o modelo centralizador. Os instrumentos de decisão presentes das redes de cooperação preconizam o suporte à participação aberta, estimulando envolvimento dos associados quanto às decisões. Dessa forma, os instrumentos de decisão visam a minimizar as divergências de interesse entre as empresas envolvidas e principalmente entre estas e os gestores da rede, bem como entre os próprios membros da rede (RING E VAN DEN VEN, 1992).

A governança nas redes surge na busca de especificar um controle hierárquico que possibilita respostas efetivas (GULATI, 1998). Tal lógica é uma resposta apropriada baseada na habilidade de determinados controles serem efetuados por decreto, de modo a permitir o monitoramento e o alinhamento de incentivos. Grandori (1997) destaca que a governabilidade de uma rede se fará presente somente com o uso de regras e normas através de um contrato obrigatório. Apenas com estes os gestores poderão fazer uso da governança. Esta, por sua vez, tem por princípio atribuir à rede a gestão efetiva e necessária, no intuito de dirimir os conflitos e potencializar os ganhos.

O emprego dos instrumentos de decisão em algumas redes de cooperação ocorrem através da criação de diretorias, as quais efetuam a gestão quanto a um determinado campo da rede, com a ajuda de representantes da própria rede. O objetivo de tal arranjo é proporcionar rotatividade na gestão da rede e permitir ganho operacional e administrativo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Balestrin e Verschoore (2008) destacam que os principais instrumentos de redes podem ser assim divididos: 1) Conselho de Administração: tem o papel de

acompanhar, controlar e avaliar o desempenho dos gestores da rede. Os conselhos são formados por membros da rede de cooperação escolhidos pelos associados, que se reúnem para avaliar o balanço financeiro da rede e prover pareceres sobre a gestão; 2) Assembleia da Rede: por meio dela são convocados os representantes de todas as empresas com o objetivo de deliberar sobre objetivos e estratégias. Nesses encontros também são apresentados os resultados das ações, sendo coletadas as assinaturas e discutidos os conflitos; 3) Diretoria da Rede: tem por princípio trabalhar na implementação de diretrizes e ações deliberadas pela assembleia geral dos associados.

3.3.4 Instrumentos de Integração

O processo de gestão de redes de cooperação caracteriza-se por uma certa complexidade. Redes desprovidas de uma gestão apropriada dificilmente atingem os resultados almejados, mesmo que formadas sob tal conjuntura (VERSCOORE, 2006). O emprego de apropriados instrumentos de gestão atribui maior segurança de êxito sob tal arranjo (PARK, 1996). Nesse sentido, os instrumentos de integração surgem como uma das principais bases para a constituição das redes de cooperação. Atrelada a essa característica atribui-se a confiança entre os membros como um dos critérios para a configuração das redes de cooperação. Quanto maior for o seu índice entre os membros da rede (WILLIAMSON, 1985; RING; VAN DEN VEN, 1992), maiores as chances de haver cooperação.

A confiança é uma característica das redes, pois organiza os vínculos, de modo a propiciar uma constante troca de experiências, emoções, vivências, aprendizados e informações (VÉLEZ-IBANEZ, 1993), informações resultantes de um convívio social que evoluem a relação com o passar do tempo. Dessa relação emergem condições básicas para a existência das redes, como as condições morais, éticas e a cultura organizacional, que compõem o capital social da estrutura em rede. O capital social de uma rede de cooperação é formado pelo conjunto de características que molda a relação humana. Destacam-se, nesse conceito, os valores mútuos, as obrigações, as normas e a gama de interesses individuais e coletivos que potencializa as práticas colaborativas (VERSCOORE, 2006).

Granovetter (1985) estabelece o conceito de *social embeddedness*, que em português significa *disposição social*. O autor justifica que a disposição social

possibilita ações e resultados econômicos devido à relação entre os atores da rede. Tal conceito remete à ideia de que os atores não possuam apenas motivações econômicas, mas, sim, sociais. Segundo Jones, Hesterly e Borgatti (1997), a disposição social nas redes fornece a base para os mecanismos sociais de adaptação, coordenação e garante as trocas. Dessa forma, tal dispositivo aumenta a possibilidade de governança em redes que estão imersas em mercados complexos e de grande competitividade.

Na rede de fornecedores da Toyota, Dyer (2000) destaca a sadia transferência de postos de trabalho entre a empresa líder e a sua rede de fornecedores. Na Toyota, ao contrário de muitas companhias, tal prática é incentivada, pois vincula a transferência de conhecimento para fornecedores e vincula à cultura em rede. Em alguns casos, a transferência de um funcionário ao fornecedor é provisória, tendo o objetivo de repassar conhecimento processual da empresa líder, bem como ganhar conhecimento técnico específico de determinada empresa, ampliando a cultura em rede. Na rede de fornecedores, a visita entre companhias concorrentes não é percebida como uma invasão, como destacado abaixo:

[...] um executivo da McKechnie Vehicle foi questionado por que autorizou um outro fornecedor Toyota visitar a sua planta fabril e aprender sobre as suas operações? Ele respondeu que por este fornecedor ser membro da associação de fornecedores como ele, a McKechnie tem o prazer de ajudar. Nós nos ajudamos mutuamente pois isso nos faz bem. Essa ação é refletida no sentimento do que é bom para a rede, é bom para mim; e o que é bom para mim, é bom para rede. (DYER, 2000, p. 357).

Assim os instrumentos de integração visam ao fortalecimento das relações humanas, de modo a permitir um equilíbrio das empresas interdependentes na configuração de uma entidade organizacional. Esse instrumento tem o sentido de potencializar a relação humana e empresarial dos membros da rede, de maneira a permitir o alinhamento de valores e práticas, tornando as empresas capazes de unir seus interesses individuais aos coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Em redes de cooperação horizontal, destacam-se as iniciativas de integração em rede sob o formato de eventos sociais, que visam à integração dos membros. Uma dessas iniciativas compreende promover o contato dos empregados das empresas, a fim de buscar maior integração quanto às práticas. Outra iniciativa utilizada tem a finalidade da discussão quanto ao plano estratégico da rede, propiciando espaço para socialização, troca de ideias e visões. Outro formato atua

no plano afetivo dos integrantes, de modo a aproximar valores destacados na rede, nas famílias e nas empresas dos líderes e associados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Essa integração entre os membros da rede, disposta através de encontros sociais, reuniões para a discussão do planejamento estratégico e confraternização familiar dos empresários, possibilita a troca de experiências que resulta em ganho de conhecimento, capacitação, socialização das melhores práticas, potencializa o surgimento de novas ideias, fortalece a relação, os valores de uma conjuntura em rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Balestrin e Verschoore destacam os seguintes instrumentos de integração: 1) integração entre os empregados das empresas associadas: neste caso o objetivo é unir os funcionários dos inúmeros atores da rede com o intuito de motivar e possibilitar a troca de ideias coletivas; 2) integração entre os empresários associados: com o intuito de reunir todos os membros e fomentar a socialização das melhores práticas; 3) integração entre as famílias dos empresários associados: o intuito é possibilitar o encontro entre famílias de maneira a quebrar determinadas barreiras de comunicação e fortalecer valores familiares e da rede; 4) integração da rede com seu entorno: visa a identificar as principais necessidades sociais do entorno da rede, aproximar parceiros que possam apoiar o desenvolvimento das atividades (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Os referenciais até aqui apresentados originam-se de um conjunto de quatro instrumentos centrais que são utilizados em redes de cooperação. O quadro 1 sintetiza os instrumentos de gestão discutidos e seus principais elementos, com base nos respectivos autores.

Quadro 1 – Instrumentos de gestão de redes

INSTRUMENTOS	ELEMENTOS PRINCIPAIS	AUTORES
CONTRATUAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato institucional; • Normas e procedimentos; • Direitos e deveres; • Código de ética. 	Thorelli (1986), Oliver (1990), Ring e Van den Ven (1994), Van Waarden, (1992), Argandoña, (1999), Grandori e Soda (1995, 1997), Snow (1997), Dyer (2000), Balestrin e Verschoore (2008)
ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico participativo; • Planos de ação; • Equipes de implementação estratégica. 	Astley (1984), Powel (1990), Park (1996), Lorenzoni e Fuller (1995), Grandori e Soda (1995), Dyer (2000), Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Balestro (2004), Cross et al. (2008)
DECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • O papel da decisão; • Conselho de administração; • Assembleia geral; • Diretoria da rede. 	Ring e Van den Ven (1992), Grandori (1997), Gulati, (1998), Balestrin e Verschoore (2008)
INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Integração entre os membros da rede; • Integração entre os empregados da rede; • Integração entre empresários da rede; • Integração entre famílias dos empresários da rede. 	Granovetter (1985), Williamson, (1985), Ring e Van den Ven (1992), Vélez-Ibanez (1993), Park, (1996), Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Dyer, (2000), Balestrin e Verschoore (2008), Jarillo (1993)

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 MÉTODO

Esta etapa do estudo visa a evidenciar a escolha metodológica do projeto de dissertação. O presente capítulo está dividido entre metodologia de pesquisa e procedimentos metodológicos.

4.1 Metodologia de Pesquisa

O propósito deste estudo é a consolidação de instrumentos para gestão de redes verticais de cooperação. Para tanto, a concepção de pesquisa utilizada neste trabalho é de cunho exploratório qualitativo. Segundo Malhotra (2006), a concepção exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem. A pesquisa qualitativa alcança a compreensão das razões e motivações subjacentes. Para o mesmo autor, tal método proporciona melhor visão e compreensão dos problemas. Richardson (1999), ao destacar a abordagem qualitativa, menciona que se trata de um modelo apropriado a fim de entender a natureza de um fenômeno social. Nesse sentido, para o respectivo autor existem problemas que podem ser investigados por meio de metodologia quantitativa, e há outros que exigem diferentes enfoques. Godoi, Mello e Silva (2010) ressaltam que, ao ocupar-se das formas simbólicas, o modelo qualitativo passa a se inteirar com o caráter comunicativo do mediador e formador das experiências e das necessidades sociais.

Em pesquisas de modelo qualitativo, a delimitação e a formulação do problema possuem características próprias. Tanto uma como a outra necessitam da imersão do indivíduo no contexto a ser analisado. Nesses casos, o uso do estudo de caso se mostra efetivo e corriqueiro, como destacado por Mariz et al. (2004), que evidenciam o uso desse método em teorias organizacionais nos Encontros da ANPAD de 1999 a 2002.

O método de pesquisa a ser utilizado neste trabalho é o de estudo de caso, que se caracteriza pelo desenvolvimento de uma análise em profundidade de uma determinada realidade que englobe condições contextuais (YIN, 2010). Para esse autor, o estudo de caso proporciona uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo com intensidade e em seu contexto de vida real,

especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto são claramente evidentes.

Já para Godoi, Mello e Silva (2010), o estudo de caso deve ser centrado

[...] em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto da investigação. Essa especificidade torna o estudo de caso um tipo de pesquisa especialmente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas. Embora o estudo de caso se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas trata determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação, pois não é possível interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem sentimentos, pensamentos e ações. (p. 121).

Na elaboração desta pesquisa, foi necessário buscar evidências empíricas de três maneiras distintas: análise de documentos da empresa, entrevistas individuais semiestruturadas com os gestores e grupo focal com os membros da rede de representantes comerciais. A análise de documentos da empresa foi importante para compreender o histórico da companhia quanto a aspectos financeiros, mercadológicos e processuais. As entrevistas compostas por um roteiro semiestruturado foram feitas com o grupo de dois gerentes comerciais da companhia e com a gerência geral, realizadas através de questionamento básico apoiando as teorias que visam a dirimir a problemática da empresa. Para a coleta de dados junto à rede de distribuidores comerciais, foi usada a técnica de grupo focal, a qual, conforme Malhotra (2006), é uma entrevista realizada por um moderador, de forma não estruturada, com um pequeno grupo de entrevistados no qual se objetiva a troca de ideias sobre problemas que interessam ao pesquisador. Conforme Dias (2004), o objetivo central do grupo focal é identificar percepções, sentimentos, atitudes e ideias dos participantes a respeito de um determinado assunto, produto ou atividade. Os procedimentos metodológicos da coleta e análise de dados serão detalhados na próxima seção.

4.2 Procedimentos Metodológicos

A coleta de dados exigiu um conjunto de esforços distintos para a sua realização. Com o consentimento da banca de qualificação para esta dissertação, em junho de 2012, desenvolveu-se uma intensiva análise bibliográfica, com o intuito de encontrar o arcabouço teórico desta pesquisa e os instrumentos para redes de

cooperação vertical. Com tal análise bibliográfica em curso, o enriquecimento teórico sobre os instrumentos nas redes evoluiu de modo a permitir ao presente autor analisar os distintos instrumentos presentes.

Após a etapa de análise bibliográfica, deu-se início ao desenvolvimento de um roteiro de entrevista a fim de atribuir organização à análise do grupo focal. Com base nos distintos textos sobre o tema, bem como em conversas com moderadores que já efetuaram uma análise de grupo focal, elaborou-se de um roteiro semiestruturado que permitiu flexibilidade na condução da entrevista. Nesse sentido, foi composto um rascunho que conteve a relação de tópicos centrais da pesquisa, com o intuito de permitir organização ao moderador no transcorrer do evento, de modo a não esquecer nenhum dado importante a ser dialogado pelo grupo. Além de uma sequência de ideias centrais, tal roteiro continha uma relação de perguntas com a função primordial de vincular organização e gestão à condução do evento.

O esboço então formatado (APÊNDICE A) continha um conjunto de ideias centrais a serem abordadas ao grupo focal, bem como sugestões de perguntas. Elaborado sob o formato de uma entrevista semiestruturada, buscava dar segurança na condução do grupo focal. A única certeza que o moderador compreendia quanto ao funcionamento do grupo focal convergia na condução da primeira pergunta, pois, dependendo da resposta do grupo, a ordem das questões poderia se alterar; ou seja, os diálogos seriam conduzidos conforme as respostas do grupo, sendo aleatória a ordem de perguntas e ideias a serem indagadas.

Com o intuito de dar validade a tal roteiro e ter a percepção correta do arranjo organizacional composto, organizaram-se duas entrevistas com indivíduos distintos: um colaborador da *Carrier*, que apresentou sua percepção sobre a temática com um olhar interno à organização, e um representante comercial que teria uma visão de fora da empresa. O primeiro entrevistado trabalha na *Carrier* há mais de seis anos, com atuação no pós-venda da companhia. Esse colaborador detém a responsabilidade e a gestão da rede de autorizados técnicos da *Carrier*. O representante comercial da *Carrier* apresenta conhecimento quanto à área de refrigeração há mais de 20 anos. Trabalhou como representante técnico de um concorrente da *Carrier* por mais de 18 anos e há dois está na *Carrier*. Detém habilidade na compreensão das necessidades do cliente, bem como da companhia.

Essas entrevistas foram muito importantes, pois propiciaram a validação dessa estratégia de modo a resultar em coleta de dados. As entrevistas propiciaram

ao entrevistador conhecimento e experiência quanto às demais entrevistas e ao grupo focal que viriam pela frente e serviram para perceber que boa parte das questões resultava em respostas efetivas à problemática em questão. Essa experiência foi de vital importância, pois permitiu ao moderador validação ao roteiro de pesquisa, bem como um conjunto de melhorias ao esboço previamente constituído. O primeiro roteiro não permitia segurança ao entrevistado e nem o deixava confortável ao diálogo. As mudanças podem ser percebidas no Apêndice B.

Após a evolução do roteiro de entrevista do grupo focal, decidiu-se pela organização do evento, que foi realizado na cidade de Xaxim/SC, junto à realização de uma importante feira do segmento da companhia. O encontro ocorreu no mês de outubro de 2012 e contemplou a presença de um conjunto de representantes comerciais da empresa. O Apêndice C demonstra o convite feito a todos os 10 representantes comerciais da empresa para participar do grupo focal. Por uma questão de disponibilidade de agenda, participaram oito pessoas, representantes do mesmo número de empresas. O convite salientava, em especial, que o objetivo de tal grupo focal convergia no grupo de representantes comerciais da companhia, não sendo estendido a funcionários da Carrier, à rede de concessionários terceirizados, nem a parceiros de negócio e amigos. O encontro foi realizado junto às dependências de um representante Carrier, sendo iniciado às 10h.

A coleta de dados converge aos representantes comerciais pelo fato de serem a linha de frente da companhia e terem a percepção quanto ao negócio da *Carrier*, sobre seus pontos fortes e fracos. Tal encontro tem a relevância de atribuir, através de uma visão externa à companhia, quais são os instrumentos para a formulação de uma rede de cooperação de representantes comerciais, uma vez que são sabidas as suas notórias vantagens.

Todos os representantes comerciais da *Carrier* possuem forte vínculo com a empresa, sendo ligados de maneira direta e indireta ao negócio, na maioria dos casos há mais de três anos, embora o movimento de representação da *Carrier* tenha sido criado em abril de 2012. Para quase todos, a *Carrier* é a única marca a ser representada e a única fonte de renda. Abaixo será transcorrido um pequeno resumo de cada entrevistado, enunciando seu perfil e seu histórico com relação à *Carrier*, ao segmento de atuação da empresa, assim como episódios passados que sejam relevantes ao diálogo do grupo focal. Boa parte dos dados surgiu no início do grupo focal, quando cada membro se apresentou aos demais e ao moderador.

O primeiro participante possui grande conhecimento quanto ao mercado automotivo, tendo trabalhado durante muitos anos como vendedor de carros para diversas companhias nacionais. Devido à sua experiência em mais de 20 anos no segmento, apresenta uma habilidade elevada para a condução dos negócios, com um aguçado sentido para as necessidades dos clientes.

O segundo participante trabalhou por mais de dois anos em uma assistência técnica da *Carrier*, como mecânico de refrigeração. Após esse período, trabalhou no varejo especializado na linha branca de produtos, por mais dois anos. Devido ao seu elevado nível de conhecimento quanto às especificidades técnicas dos produtos *Carrier*, atrelado à habilidade comercial adquirida no varejo, destaca-se pela percepção das necessidades dos clientes.

O terceiro participante trabalha no segmento de negócio da *Carrier* há mais de 30 anos como mecânico de refrigeração e agora como representante comercial. Começou a sua carreira trabalhando como mecânico de refrigeração em um posto autorizado da empresa concorrente à *Carrier*. Detém elevado conhecimento técnico dos produtos *Carrier* e de seu concorrente, de modo a vincular uma imagem de credibilidade notável junto aos clientes.

O quarto participante trabalhou durante vários anos em um dos principais autorizados técnicos da *Carrier* no Brasil. Nessa empresa, atuou em diferentes funções, atribuindo conhecimento nas áreas técnica, de venda de peças e administrativa. Após essa experiência, anexou-se como funcionário *Carrier* primeiramente na área de peças, e num segundo momento na área comercial de produtos, destacando-se como um membro articulado, proativo, com forte ação sobre clientes das regiões sul e sudeste do Brasil. Após alguns anos de trabalho, saiu da empresa e retornou à *Carrier* como representante comercial.

O quinto participante é um dos únicos indivíduos na *Carrier* que possui outras marcas de representação sob seu escritório. Está vinculado nesse segmento há mais de 30 anos, de modo a ter uma carteira de clientes muito ampla e variada. Possui habilidade em perceber as necessidades dos clientes, elevado carisma e histórico de vendas bem desenvolvidas na sua região.

O sexto participante iniciou sua carreira trabalhando como mecânico de refrigeração há mais de 20 anos em um posto de serviço autorizado *Carrier*. Devido à sua forma de trabalho baseada na qualidade e na atenção ao cliente, auferiu habilidades comerciais que o permitiram atuar como membro ativo de vendas.

Destaca-se na sua região devido à sua credibilidade junto a clientes que demandam soluções complexas para refrigeração.

O sétimo participante é um dos indivíduos mais recentes na *Carrier*. Está vinculado familiarmente a um forte autorizado técnico da marca, de modo a permitir conhecimento elevado da carteira de clientes da sua região.

O oitavo participante foi colaborador de um dos principais autorizados técnicos do *Carrier* no Brasil. Teve a oportunidade de trabalhar inicialmente como mecânico de refrigeração e, num segundo passo, como vendedor de peças. Devido ao seu perfil arrojado e ao bom relacionamento com os clientes, tornou-se representante comercial.

Logo após a realização do grupo focal, buscou-se a transcrição da entrevista gravada através de profissionais do mercado. A entrevista de grupo focal durou uma hora e 40 minutos e foi transcrita em 20 páginas. Essa coleta evidenciou a percepção do grupo em relação a diferentes aspectos das redes e quanto à importância de determinados instrumentos de gestão de redes de cooperação. O diálogo, que muitas vezes lembrou um debate, ressaltou outros pontos importantes. Nesta, todos os participantes do grupo focal tiveram as identidades resguardadas, sendo identificados pela sigla P1, P2, P3, e assim sucessivamente até P8. Todos os entrevistados, ao final do evento, assinaram o termo de consentimento quanto às informações discutidas no grupo focal (APÊNDICE D).

Após essa etapa, que buscou coletar a percepção dos representantes comerciais quanto à temática da pesquisa, desenvolveu-se a continuidade da coleta de dados para esta dissertação através das entrevistas com os três gestores da empresa. Para tanto, utilizou-se o mesmo roteiro utilizado no grupo focal (APÊNDICE B), através de uma entrevista individual com cada um dos gestores, efetuadas em dezembro de 2012. O primeiro entrevistado foi o gerente geral da *Carrier*, funcionário experiente que atua no grupo *Carrier* há 25 anos e conduz a *Carrier Transicold* há mais de oito anos na mesma função em nível nacional, sendo figura presente nas mais variadas esferas da companhia. A segunda entrevista foi realizada com o gerente de vendas de produto, o qual trabalha no grupo *Carrier* há mais de 15 anos, desempenhando papel atuante nessa função há cinco anos. A terceira entrevista foi realizada com o gerente de pós-venda da *Carrier Transicold*, que trabalha no grupo há mais de 15 anos, exercendo a atual função há oito anos.

As entrevistas com os gestores da empresa também passaram por um processo de gravação. O gerente geral foi o que demandou maior duração, despendendo uma hora e 16 minutos de gravação, que resultaram em 11 páginas de transcrição. O gerente de vendas debateu em torno de 45 minutos, gerando uma transcrição de 10 páginas, e o gerente de pós-venda conversou por 50 minutos, transcritos também em 10 páginas. A partir deste ponto os três gestores entrevistados serão identificados por G1, G2 e G3, a fim de resguardar suas identidades. Como se pode perceber, todos os representantes comerciais e os gestores da *Carrier* destacados apresentam um conjunto de habilidades importantes para esse tipo de negócio. Todos têm uma importante visão sobre as necessidades dos clientes, bem como da *Carrier*.

5 RESULTADOS

O presente capítulo será dividido em duas partes. A primeira apresenta o estudo de caso, de modo a destacar detalhes da empresa *Carrier Transicold* e de suas redes de cooperação, e o segundo momento expõe os resultados da pesquisa.

5.1 Apresentação do Caso

Como destacado no princípio deste trabalho, a *Carrier Transicold* é uma empresa do grupo *Carrier*, que forma uma das partes do grupo *United Technologies Company* (UTC). No ano de 2012, esse grupo apresentou faturamento na ordem de 71 bilhões de dólares, destacando-se como a 14^a maior companhia norte-americana e a 47^a mundial. Além da *Carrier*, o grupo UTC é formado pelas seguintes empresas: *Otis*, especializada no segmento de escadas rolantes e elevadores; *Pratt & Whitney*, especializada na produção de turbinas do segmento de aviação comercial e civil; *Sikorsky*, especializada na fabricação de helicópteros; *Hamilton*, especializada em soluções aeroespaciais. A UTC e suas empresas têm sede nos EUA e empregam mais de 90 mil profissionais.

A *Carrier Transicold* é uma empresa especializada em oferecer produtos de refrigeração que efetuam o controle de temperatura de produtos perecíveis no transporte de cargas. A empresa apresenta uma ampla linha de produtos que, anexados a baús e a câmaras frigoríficas, efetua o controle de temperatura em caminhões de pequeno, médio e grande porte. A *Carrier Transicold* também oferece a mesma funcionalidade para o transporte de produtos por contêiner.

No Brasil, a *Carrier Transicold* está sediada no município de Canoas, no Rio Grande do Sul. Nessa localidade, a empresa centraliza as operações para seu segmento. A *Carrier Transicold* Brasil importa toda a gama de produtos e peças a ser comercializada através fábricas localizadas nos EUA e na França. O mercado de baú frigorífico é enxuto no Brasil, apresentando limitação quanto ao seu tamanho, se comparado aos segmentos graneleiro e de carga geral. É apenas o nono maior segmento, sendo caracterizado pelos agentes como um mercado de nicho, com poucos clientes, mas de atrativas margens de rentabilidade.

Ao chegar ao Brasil, a *Carrier Transicold* adotou a estratégia de se distribuir no mercado nacional através de uma rede de atuação. Esta, denominada como rede

dealer, realiza a venda dos produtos e tem por objetivo proporcionar a todos os clientes os procedimentos corretos de manutenção dos produtos, bem como atendimento em garantia e a distribuição de peças originais.

O volume de compra dos clientes nesse mercado é consequência direta do aumento da demanda por produtos de ordem perecível, como alimentos e medicamentos que necessitam ter controle de temperatura. No país, os grandes geradores de carga frigorífica, como a JBS, a BRF e a MARFRIG, são os responsáveis por mais da metade do volume de compras. As empresas mencionadas terceirizam a sua logística de distribuição a outras que têm foco nessa modalidade de negócio. São essas empresas terceirizadas – na maioria dos casos familiares – que concentram a maior parte dos clientes da *Carrier Transicold*. Esses clientes, em muitos casos, evoluíram com o passar dos anos de uma condição de motorista de caminhão para a condição de empresário e valorizam atributos como rendimento do produto, confiabilidade, atendimento comercial e do pós-venda. O motorista para essa modalidade de negócio representa um fator determinante para a venda, pois é o cliente do presente e do futuro da *Carrier*.

Nesse mercado voltado à refrigeração para o transporte, além da *Carrier Transicold* há um concorrente de grande porte e de nível global. A empresa denominada *Thermo King*, vice-líder mundial e líder no mercado brasileiro, oferece soluções semelhantes aos clientes, com um portfólio de produtos abrangente e equivalente à *Carrier Transicold*. A *Thermo King* destaca-se no mercado brasileiro por ter sido a pioneira nesse mercado, oferecendo soluções na refrigeração para o transporte há mais de 35 anos. A *Carrier*, em contrapartida, destaca-se por oferecer soluções voltadas a ar-condicionado no Brasil há mais de 50 anos, com a marca *Springer Carrier*. No entanto, no segmento de refrigeração para o transporte, a *Carrier Transicold* tem somente 10 anos de mercado.

É interessante destacar que tanto a *Carrier* quanto a *Thermo King*, até o final de 2011, apresentavam estruturas idênticas de distribuição no Brasil. No princípio de 2012, a *Carrier Transicold* iniciou uma transformação no modelo até então utilizado. Na gestão antiga, ambas as companhias utilizavam o formato de rede verticalizada de distribuidores, denominada rede *dealer*, composta por empresas terceirizadas não franqueadas que tinham o objetivo de atender o cliente voltado à refrigeração para transporte em todas as suas necessidades nesse negócio. Essa rede,

espalhada pelo Brasil, procurava oferecer a clientes manutenção quanto aos produtos, atendimento em garantia, venda de peças originais e de produtos.

Ao *dealer* cabia o papel de atendimento às transportadoras de carga refrigerada em todas as esferas. A essa empresa, em muitos casos de constituição familiar, cabia a atribuição de defender os valores da companhia da qual detinha liberação. Um mesmo *dealer* não poderia apresentar ambas as bandeiras. Nesse formato, o *dealer* constituía um papel vital na configuração da estratégia de ambas as companhias, sendo o elo comercial, a ponte de comunicação entre a companhia multinacional e o cliente final desse modelo de negócio. Era o *dealer* que estabelecia o maior nível de troca de informações e relacionamento com o cliente final. A imagem sadia e eficiente perante o cliente estava diretamente relacionada ao sucesso ou insucesso do *dealer*, da rede e da empresa.

Tendo como base o atendimento a clientes amparados a quatro funções primordiais de serviço da *Carrier*, percebeu-se ao longo dos anos a complexidade e a dificuldade do *dealer* em compor e formar uma equipe multidisciplinar que apresentasse competências diversificadas quanto aos quatro níveis de exigência. Dessa forma, no princípio de 2012, percebendo a estagnação da companhia, o baixo retorno financeiro e o crescimento do concorrente, a *Carrier* sentiu a necessidade de uma mudança quanto à maneira de se posicionar no mercado brasileiro. Sob a análise dos gestores, a empresa havia compreendido que, apesar de possuir uma vasta linha de produtos líderes de vendas em inúmeros países, não possuía um canal de vendas apropriado. A companhia percebeu que, devido ao seu formato de distribuição, estava distante de seu cliente, de modo a não perceber as suas necessidades e os seus anseios, sem propiciar a troca de informações e aprendizado entre empresa e cliente.

Nesse sentido, a forma como a empresa se distribuía no mercado nacional devia ser reformulada. O *dealer* ideal devia compreender um vasto conhecimento técnico em refrigeração, eletrônica e mecânica de motores, e também possuir experiência com peças e a habilidade necessária para vender. Além disso, necessitaria estar também presente junto ao cliente final e a toda a realidade que rodeia o segmento de negócio da *Carrier Transicold*.

Percebendo o distanciamento do cliente final e a dificuldade de o *dealer* ser o agente comercial na venda de produtos, o foco máximo para a companhia, a *Carrier Transicold* decidiu estabelecer um plano que visa ao desenvolvimento de

representantes comerciais. Estes estão relacionados ao processo de vendas de produtos de refrigeração da empresa para uma determinada região, e devem desempenhar o papel na troca de informações e conhecimento entre a companhia e o cliente. Os representantes comerciais seriam desatrelados dos *dealers* e possuiriam obrigações distintas. Nessa nova conjuntura, o representante comercial seria o elo entre a *Carrier* e o cliente, seria o agente da companhia que permitiria o ganho de aprendizado entre as duas partes.

Com isso, a *Carrier Transicold* passou a dar o foco comercial de sua linha de produtos a um grupo de representantes comerciais. Ao *dealer* caberia a função de atendimento técnico na prestação de serviços, bem como a venda de peças. Nesse novo formato, muitas regiões passaram a ter dois grupos de empresas (*dealer* e representante) com interesse de crescimento da *Carrier*. Com base em interesses comuns de crescimento, defendendo a mesma bandeira e uma série de ideias, as empresas terceirizadas começaram a cooperar entre si, de maneira a propiciar uma série de ganhos.

Dessa sinergia espontânea de cooperação, dos ganhos que ela pode propiciar à empresa e a todos os atores de uma estrutura ramificada e interligada, surgiu a ideia de compor uma rede de cooperação comercial composta por uma série de representantes. A empresa, tendo vivenciado por anos os ganhos que a sua rede *dealer* propiciou, percebeu nessa nova rede a possibilidade de potencializar um outro canal de vendas e seus resultados. Através da gestão, os representantes comerciais interligados entre eles e com a empresa líder teriam condições, por meio da cooperação, de efetuarem ganhos de conhecimento quanto a essa modalidade peculiar de negócio, os quais não obteriam de maneira isolada. Os instrumentos de gestão para suportar esse novo formato de relação entre a *Carrier* e seus representantes serão analisados na próxima seção.

5.2 Análise dos Instrumentos de Gestão

Esta etapa do trabalho procura responder à problemática central desta dissertação. Além dessa composição, buscam-se aprofundar os detalhes de cada instrumento evidenciado na fase de coleta de dados e na bibliografia.

As primeiras evidências empíricas demonstradas pelo gestor G2 demonstram seu sentimento sobre o assunto redes de cooperação e o que tal conceito

representa para a *Carrier*. Segundo G2, “as redes de cooperação são vitais para a empresa e seu sucesso”. Ele complementa dizendo que “uma empresa somente é forte porque a sua rede é forte”. Essa posição demonstra alinhamento aos pressupostos teóricos de autores como Dyer (2000), que destaca a preocupação da Toyota em relação à sua rede de fornecedores, vital para o sucesso da empresa líder.

As vantagens das redes de cooperação também são evidentes para o respondente P8, ao mencionar que “a rede deve ser fator de grande orgulho para a *Carrier*, uma vez que esta pode ser percebida como uma vantagem estratégica perante o concorrente”. Nessa mesma linha de raciocínio, G1 afirma que a rede “é tudo” para a modalidade de negócio da empresa. Mesmo os entrevistados não tendo conhecimentos teóricos profundos sobre as vantagens de uma rede de cooperação, eles compreendem que tal arranjo estratégico resulta em ganhos tanto para a empresa líder quanto para cada indivíduo. Esse aprendizado enraizado na companhia, oriundo do campo empírico, também é ressaltado por P4, para quem “a rede e a informação são importantes ao negócio”, corroborando a afirmação de Balestrin e Verschoore (2008), os quais mencionam que a rede, para ter sucesso, deve ser compreendida enquanto uma organização. A ideia da rede segundo um modelo estratégico, enquanto um bem da empresa, também foi levantada por G3, o qual considera que “a rede é tudo para a *Carrier*”.

O formato de redes de cooperação enquanto um modelo estratégico para empresa torna-se evidente e crucial para seu modelo de negócio. Tal fato se deve pela razão de a palavra ‘rede’ ser recorrente no discurso dos colaboradores e agentes comerciais da companhia nos distintos formatos de coleta de dados. Atribuir mecanismos e instrumentos que viabilizam organização e gestão à rede, de modo a resultar em sucesso e expansão econômica, é um dos anseios da empresa líder, bem como dos agentes comerciais. Tal percepção pode ser analisada com base no comentário de P8, ao mencionar que “a própria *Carrier* necessita auxiliar a rede e seus membros a não perder essa essência”. A partir de agora serão enfocados os instrumentos de gestão de redes de cooperação discutidos no referencial teórico e sintetizados no Quadro 1, ao final do capítulo 3.

5.2.1 Instrumentos Contratuais

A necessidade de instrumentos que remetam a questões contratuais em redes de cooperação vertical apresenta-se como algo fundamental, segundo a percepção de todos os indivíduos na coleta de dados. No princípio do diálogo com os indivíduos presentes no grupo focal, P6 afirmou a importância de tal instrumento, ao defender o estabelecimento de relações com os clientes “sempre da maneira correta”. Um dos significados da palavra ‘correto’, segundo o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1989) é aquilo que pode ser fixado com antecedência, ou seja, que remete a ações com base em regras, normas e instrumentos.

Tal instrumento pode ser percebido pelos discursos dos indivíduos como a base para a existência da rede de cooperação, como salientado por P5, ao dividir com o grupo que a existência de direitos e deveres perante a forma contratual “transmite confiança ao processo”. Essa evidência ressalta o alinhamento do campo empírico a Ring e Van den Ven (1992), os quais enfatizam que a confiança entre os membros da rede constitui a base para a cooperação.

Para P4 e P7, o contrato que descreve as bases dos direitos e deveres, que conecta a ligação formal entre duas pessoas, vincula o sentimento de credibilidade e segurança. Segundo P1, o uso de normas e procedimentos impõe limites nas relações, bem como punições. Essas avaliações se alinham a Grandori (1997), para quem as normas e regras visam a determinar os limites dos atores presentes em rede. G1 enfatiza, nessa perspectiva, que os direitos e deveres dos representados, bem como da empresa líder, “necessitam estar amarrados perante regras e normas”. Esse respondente ainda destaca que “o contrato é uma ferramenta que visa atribuir proteção jurídica a todos os lados”. G3 considera que, “quando tudo está no papel, sob forma de contrato, o trabalho comercial fica mais fácil, minimizando erros e o trabalho informal”. Os comentários de G3 e de G1 estão alinhados a Thorelli (1986), que ressalta o emprego de normas e regras na gestão das redes.

Ao analisar a questão contratual, G3 enfatizou as consequências que a informação aliada a normas, regras e procedimentos pode trazer à rede. Segundo esse entrevistado, a informação aberta à rede, sob o formato de um procedimento, agrega profissionalismo a todos os atores e organização à rede. Dyer (2000) enfatiza esses pontos ao ressaltar o formato de informação aberta que a Toyota

estabeleceu entre ela e a sua rede de fornecedores. O autor ainda destaca que tal tipo de ação propicia segurança e confiança.

No diálogo de G2, os instrumentos contratuais são “fundamentais para a organização e para a rede”. Para ele, viabilizar uma estrutura através de normas e regras oferece um ambiente justo, seguro, transparente. Tais atributos indicam princípios éticos quanto à organização e à sua rede, de modo desenvolver a ética como cultura. Esse gestor percebe que o despertar de determinados valores éticos em uma organização é oriundo, em boa parte, do uso de regras, normas e procedimentos, tendo em vista que o indivíduo em sociedade necessita de amparo e apoio legal para viabilizar segurança e organização, de modo a resultar em trabalho.

A importância da cultura ética como instrumento contratual também foi ressaltada por outros participantes deste estudo, como P6, que relaciona o emprego de boas ações ao modelo de trabalho e o emprego da ética em primeiro lugar. Destaca-se nesse discurso o emprego de um código de ética na rede, de modo a propiciar boas práticas e condutas dos membros. Outro detalhe pertinente, destacado por P6, P3, P4 e P1, remete ao uso de determinados procedimentos atrelados à base legal de contratos. Para esses representantes, alguns processos pertinentes à ótica da organização em rede necessitam estar atrelados contratualmente. Essa evidência coletada se alinha com Balestrin e Verschoore (2008), segundo os quais, ao atrelar contratualmente determinados procedimentos e processos, demonstra-se importância à rotina da rede e aos negócios.

Por fim, pode-se afirmar que o uso de instrumentos contratuais em uma rede de cooperação vertical se mostra importante para a organização da rede e da empresa líder. A formulação contratual, que conduz para uma série de normas, regras práticas e procedimentos, é vital para que se compreendam os direitos e os deveres de todos os envolvidos, amparados a uma conduta ética. Conforme ressaltado por Balestrin e Verschoore (2008), o emprego da conduta ética tem por princípio estabelecer as ações entre os indivíduos de maneira a reduzir os conflitos, assim como dar foco à operação de longo prazo. Nesse sentido, os instrumentos contratuais possibilitam segurança, confiança e credibilidade entre os agentes da rede.

5.2.2 Instrumentos Estratégicos

Na literatura e no meio empresarial, a estratégia normalmente apresenta papel de destaque para a condução de projetos, estudos, negócios e práticas empresariais. Sob a ótica de redes, a estratégia também apresenta essa mesma relevância, pois transcende o indivíduo isolado presente num mercado competitivo para uma formação colaborativa e cooperativa em rede (ASTLEY, 1984). Para organizar esse processo, surge a necessidade do emprego dos instrumentos estratégicos em redes verticais de cooperação.

No princípio da coleta de dados, ao se dialogar sobre a formação das redes e a importância da estratégia, o indivíduo G1 ressaltou que a estratégia “necessita ser compreendida e executada enquanto uma rede”. A estratégia deve ser delineada com os dados de mercado, oriundos da rede de representantes comerciais que estabelece maior relação com os clientes e, dessa forma, apresenta maior percepção sobre as necessidades do mercado. Para G1, os representantes comerciais “são os olhos e ouvidos da *Carrier*”, são os agentes de transformação da empresa.

Dyer (2000) enfatiza que o processo de saída da informação é uma parte crucial para a compreensão do fornecedor e para a estratégia da empresa. De acordo com esse autor, o suporte ao projeto estabelecido pela empresa líder também tem fator elevado de importância, tendo em vista o planejamento estratégico da empresa. As evidências coletadas no campo empírico corroboram essa posição teórica, ao vincular informações pertinentes à prática do negócio da empresa líder, o que se percebe como algo fundamental para os indivíduos da rede e principalmente a *Carrier*. Esse levantamento de dados permite à empresa informações úteis quanto ao seu negócio e à sua estratégia. Todavia a saída das informações provenientes da empresa líder à sua rede também necessita ser efetuada, conforme destacado por P4: “as informações pertinentes ao negócio da rede de representantes necessitam fluir de dentro da organização para a rede”. Segundo P1, “a carência das informações leva a insegurança, incerteza, frustração e desgasta a relação do representante com o cliente e conseqüentemente da *Carrier* com o cliente”. O respondente P5 ressaltou que “o acesso à informação deve ser facilitado e intensificado”. Ainda quanto a essa temática, P5 aponta que “seria

oportuno os representantes terem um canal direto de contato com a *Carrier* de maneira subsidiada através de um 0800”.

A formulação da estratégia e o seu delineamento mediante um planejamento estratégico são pontos destacados pelo respondente G2, que considera a participação dos representantes oportuna. Para Grandori e Soda (1995) o planejamento estratégico participativo destaca-se como um instrumento que transcende os atores da rede na importância da estratégia em rede. No entanto G1 considera que nas redes verticais essa participação deve ser incentivada até certo ponto. A escolha de decidir tomar determinada direção quanto ao planejamento estratégico compete aos gestores da empresa líder, não se tratando de um processo totalmente democrático e participativo, como reforçado por Grandori e Soda (1995) e por Balestrin e Verschoore (2008). Para o respondente, a escolha pelo caminho a ser seguido deve ser interna.

No entanto o uso de planos de ação é percebido por G1, G2 e G3 como “imprescindíveis para a empresa e a sua rede de representantes”. Para esses participantes, o plano de ação conduz à execução do planejamento estratégico. Segundo P7, tal plano tem vital importância nos processos da empresa, e P1 considera fundamental a execução do plano. Esses apontamentos se alinham a Balestrin e Verschoore (2008), os quais ressaltam que o plano de ação deve introduzir, através de forma coletiva, ações de curto, médio e longo prazo, com o intuito de levar à frente o cronograma de ações e metas. Para G1, no entanto, o delineamento do plano de ação não necessita vincular papel à empresa líder, mas deve ser transcorrido pelos representantes com o auxílio e o acompanhamento da equipe da *Carrier*.

Nesse sentido, tanto gestores como representantes conferem importância a instrumentos que remetam ao planejamento estratégico e ao plano de ação. Em ambos os casos, fica evidente a necessidade da participação da rede de representantes e da equipe interna na elaboração desses dois instrumentos, refletindo-se de maneira conjunta e cooperada. Aos representantes cabe a coleta, a percepção do que é importante sob a ótica do cliente, bem como a implementação do plano de ação. Aos membros da *Carrier*, cabe analisar os dados oriundos dos representantes, traçar a estratégia e compor o plano amparado às necessidades internas da empresa.

Outra característica que ressalta a preocupação quanto à estratégia em rede salienta os mecanismos e meios para sua implementação. Segundo G3, “é imprescindível que a empresa líder e a sua rede apresentem uma equipe multidisciplinar que objetive na implementação da estratégia”. Para esse membro, “as equipes visam dar esclarecimento e auxílio técnico quanto a uma determinada característica pertinente ao planejamento estratégico”. Essas evidências coletadas se alinham a Balestro (2004), que ressalta essa funcionalidade ao evidenciar a função das equipes de trabalho que auxiliam a execução da estratégia. Para G1, esse processo necessita ser amparado a “determinados gestores estratégicos da rede”, os quais, conforme Park (1996), têm a função de conduzir a estratégia de modo a facilitar e organizar o delineamento previamente planejado.

Ao final, pode-se afirmar que os instrumentos estratégicos em uma rede de cooperação vertical mostram-se importantes. A percepção das necessidades dos clientes, a informação sendo transcorrida da rede para a empresa líder, e desta para a sua rede, destacam-se como pontos cruciais para a sobrevivência, a existência, o sucesso estratégico de tal arranjo. Sem esses aspectos, o planejamento estratégico pode ficar comprometido, por não representar a realidade da empresa, mesmo que não seja concebido sob um formato aberto, democrático e participativo. Todavia implementar o plano de ação de equipes multidisciplinares, na gestão de determinadas competências que a rede necessite, simboliza outro conjunto de instrumentos estratégicos fundamentais para dar organização, foco e gestão à estratégia da rede de cooperação vertical.

5.2.3 Instrumentos de Decisão

No âmbito das redes de cooperação horizontais, percebe-se que a decisão destaca-se como um instrumento que visa a auferir gestão e governança sobre os membros da rede de modo participativo, através de assembleias que objetivam deliberar objetivos e estratégias (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Para redes verticais de cooperação, o instrumento de decisão apresenta importância semelhante. No entanto em tal arranjo vertical as evidências empíricas demonstram algumas diferenças.

Tendo por princípio o fato de esta rede ser constituída em um âmbito no qual a empresa líder tem a sua importância, a tomada de decisão sob o ponto de vista de

G1 “necessita residir na *Carrier*, mas não sendo realizada e dirigida sob o formato de um regime ditatorial”. Para G2, a “decisão não necessita ser um processo imposto. Esta deve ser sentida e identificada pela rede como uma decisão justa, amparada a preceitos éticos e profissionais. No entanto a mesma necessita residir no âmbito da empresa líder”. Tais afirmações estão alinhadas às proposições de Gulati (1998), segundo o qual a governança nas redes desperta da necessidade de se especificar controles hierárquicos que remetam a respostas efetivas à rede.

Para G3, a decisão em determinados aspectos e campos da rede compete à empresa líder, que “necessita conduzir determinados assuntos pertinentes à ótica da empresa para a rede, sendo o coordenador, o gestor, e membro que faria o ponto de decisão”. Não seria configurada nesse formato a decisão por meio de voto, consenso, conselho ou outra forma democrática. Para esse entrevistado, o “coordenador seria o maestro da rede, ele conduziria a mesma sob seu compasso, orientação e decisão em um formato harmonioso e sadio”.

A tomada de decisão também foi ressaltada por P5, que afirmou a necessidade de a rede “estar sob orientação de um colaborador da *Carrier*, tendo em vista que este processo decisório é de vital importância e muito oportuno para a política comercial e o sucesso da empresa”. De acordo com esse participante, a *Carrier* detém as competências necessárias para fazer tais decisões da rede, uma vez que não há outra pessoa que compreenda a ótica do negócio, as suas especificidades e os anseios dos representantes. Esse ponto de vista é defendido teoricamente por Park (1996), que destaca o valor de um coordenador no âmbito da gestão da rede, que tenha por intuito administrar as decisões de modo a facilitar a realização das metas estabelecidas no âmbito estratégico. Ao coordenador cabe também a função de ser o facilitador e intermediador de conflitos entre os distintos membros da rede, como ressaltado por Dyer (2000), que evidencia a gestão da empresa líder no sentido de mediar e mitigar situações conflituosas entre distintos atores da rede.

G1 amplia essa linha de raciocínio ao ressaltar em seus comentários a decisão de a rede permanecer no âmbito interno da empresa líder: “o interesse comum de um determinado membro pode não vir de encontro aos interesses coletivos da rede e da empresa líder”. Assim, G1 ressalta que cabe ao gestor tomar as decisões necessárias quanto a esse indivíduo, de modo a propiciar o melhor para a rede e sua empresa líder sob um formato ágil, eficiente e ético. Se a decisão fosse

realizada de maneira aberta, participativa e democrática, esse indivíduo poderia persuadir os demais membros da rede e impor à empresa líder determinadas sanções que poderiam afetar o arranjo em rede e seus negócios. Conforme G1, o emprego da decisão centralizada e verticalizada na empresa tem por objetivo impedir que determinados anseios individuais dos atores da rede atrapalhem o planejamento estratégico de todo um arranjo.

Por fim, pode-se argumentar que os instrumentos de decisão no âmbito de redes de cooperação vertical são distintos em relação ao modelo das redes horizontais. Como ressaltado anteriormente pelos atores, o papel decisório no âmbito das redes verticais não ocorre de forma participativa, colaborativa e democrática, mas de forma vertical, da empresa líder para a rede. Tal fato se deve às necessidades estratégicas da companhia e à percepção de que a decisão e a gestão nesse sentido apresentam maior competência e profissionalismo baseado na cultura ética da empresa. Há, portanto, oportunidades para o desenvolvimento de instrumentos específicos de decisão para redes verticais.

5.2.4 Instrumentos de Integração

A integração pode ser compreendida como uma das bases para as redes de cooperação, que se sustenta no princípio da confiança entre os membros. Conforme Balestrin e Verschoore (2008), da integração dos atores perante um determinado interesse comum surge a gestão colaborativa em rede. Nesse sentido, os instrumentos de integração ocorrem com o intuito de se atrelar práticas e procedimentos que resultem na maior interação cooperada dos membros. Em redes verticais de cooperação, os instrumentos de integração também apresentam importância para a sua composição.

A integração entre os membros da rede denota-se como algo importante para P8, para quem “o grande diferencial da *Carrier* perante seus concorrentes reside na existência da rede. Este arranjo derivado do bom relacionamento das pessoas através da integração deve ser considerado um patrimônio para a *Carrier*.” Para P5, P3 e P6, “o encontro e fomento dos membros da rede sob qualquer formato propicia o aprendizado coletivo, minimiza o efeito da distância geográfica e fomenta a confiança e segurança na empresa e na rede”. Sob esse mesmo raciocínio, G1 e G2 ressaltam que a integração entre os membros da rede é “fundamental para a

companhia e para a rede, pois permite a troca de informações, a troca de experiências e oportuniza o aprendizado. Esses dados oriundos do campo empírico se alinham com Ring Van den Ven (1992) e Williamson (1985), os quais mencionam que quanto mais elevado for o índice de integração entre os membros de uma rede, maiores serão as chances de cooperação. G3 completa que a integração dos membros em uma convenção oportuniza, além do aprendizado, o surgimento de ideias, iniciativas e estratégias colaborativas para a rede e a empresa líder. Para Balestrin e Verschoore (2008), o surgimento de tais iniciativas potencializa o surgimento de novas ideias, enaltece os valores e fortalece a relação em rede.

A integração necessita ser ampliada enquanto instrumento, conforme ressaltam P2, P3 e P7. Segundo eles, tais eventos possibilitam, para novos membros na rede, o conhecimento dos outros membros, o estreitamento de relações sociais, o surgimento de parcerias, a aproximação geográfica e a redução de determinados medos. Para P2, os encontros possibilitam a troca de ideias, o aumento de nível de relacionamento e a quebra de paradigmas, como a realização de vendas fora de sua região de origem, se autorizadas por outro ator.

Sobre o incremento social, G2 ressalta que “a integração das famílias dos membros da rede também emerge para o fortalecimento da relação e da inteligência emocional entre os atores da rede”. Tal evento propiciaria maior nível de interação e maior troca de ideias. Essa posição se alinha a Balestrin e Verschoore (2008), quando indicam que tal integração resulta em ganho de experiência, valorização da cultura em rede e fortalecimento da rede.

Nesse mesmo sentido, P4 e P8 asseguram que todo e qualquer nível de interação entre a rede de representantes comerciais e a *Carrier*, através de convenções, treinamentos e até teleconferências, aufere aprendizado coletivo advindo dos outros membros da rede. Essa linha de raciocínio assemelha-se a Granovetter (1985), o qual destaca que a disposição social possibilita ações e resultados econômicos e sociais devido à relação em rede. Nesta, os atores não possuem somente motivações econômicas, mas também sociais. Para P6, a interação dos membros da rede *Carrier*, inclusive com parceiros de outras empresas que circundam o negócio da empresa líder, também contribui para ganho de aprendizado, permite o estreitamento das relações e mitiga o distanciamento entre as empresas e os agentes de venda.

Por fim, pode-se afirmar que a integração entre os atores tem elevada relevância para a constituição de redes verticais de cooperação. A integração através de convenções, encontros, festividades e atividades recreativas proporciona aos membros da rede um ganho de aprendizagem, fortalecimento da relação, eleva o nível de confiança da marca e da rede, permite a troca de ideias, iniciativas e experiências, de modo a valorizar os preceitos da rede. Nesse sentido, os instrumentos de integração necessitam obter a integração em rede, entre as famílias dos membros e a empresa líder e da rede com os parceiros de negócio. A cooperação somente será desempenhada entre os atores se houver integração.

5.3 *Framework* de Instrumentos Gerenciais para Redes de Cooperação Vertical

Diante das evidências aqui apresentadas, pode-se demonstrar a relevância dos instrumentos necessários para a gestão de redes de cooperação verticais. Embora as redes horizontais e verticais detenham distinções quanto a seus modelos e arranjos, preceitos básicos de sua gestão em rede são idênticos, como o princípio da cooperação entre dois ou mais atores, a soma de interesses comuns e a gestão. Nesse sentido, as evidências empíricas apontam semelhanças e diferenças entre os instrumentos das redes verticais e horizontais. As semelhanças identificadas entre os formatos de redes ressaltam os mesmos quatro instrumentos destacados por Balestrin e Verschoore (2008). No entanto esses instrumentos (contratuais, estratégicos, de decisão e de integração) apresentam desdobramentos importantes que os diferenciam nas redes horizontais e verticais.

No âmbito dos instrumentos contratuais, todos os itens têm importância para as redes verticais de cooperação. O emprego de um contrato institucional, o uso de regras e normas, a indexação de processos e procedimentos, bem como a implementação de um código de conduta ética são relevantes para a rede. Quanto aos instrumentos estratégicos, alguns pontos são semelhantes e outros não. O uso do planejamento estratégico, a execução dos planos de ação e o uso de equipes multidisciplinares são instrumentos pertinentes em redes de cooperação vertical, contudo apresentam aplicação distinta no modelo horizontal. A coleta de dados realizada pela rede para o planejamento estratégico ocorre de maneira coletiva e colaborativa. Todavia a sua participação se encerra nessa etapa, tendo em vista que a composição do planejamento estratégico desenvolve-se no ambiente interno da

empresa líder, não sendo constituída de maneira democrática pela rede. A execução do plano de ação é dirigida pela rede, com o auxílio de um coordenador da empresa líder que visa a acompanhar a estratégia delineada no planejamento.

O emprego dos instrumentos de decisão em uma rede vertical de cooperação apresenta elevada distinção ao modelo horizontal. No âmbito vertical, a decisão é atribuída à empresa líder de forma vertical e direta. A decisão é conduzida sob o emprego de um coordenador, que busca cumprir o delineamento do planejamento estratégico da empresa líder, portando-se como um facilitador e mediador das necessidades da empresa perante a rede, e da rede perante a empresa líder. A decisão em uma rede horizontal seria realizada através de conselhos ou assembleia geral, através de uma diretoria de rede imposta sob um formato democrático. Quanto à análise dos instrumentos de integração, percebe-se que alguns elementos dos instrumentos gerenciais para redes horizontais, empregam-se do mesmo modo nas redes verticais de cooperação. A integração entre os empregados da rede e entre os familiares se assemelha como um ponto importante para o ganho de aprendizagem, fortalecimento da relação, aumento do nível de confiança e aumento dos valores da rede. Nesse mesmo contexto, evidências empíricas ressaltam as diferenças dos modelos de modo a destacar que a integração de funcionários das empresas da rede não apresentam elevada importância, uma vez que as empresas associadas não empregam funcionários

Com base nos resultados deste trabalho, apresenta-se no Quadro 2 a proposta de *framework* de instrumentos gerenciais para redes de cooperação verticais.

Quadro 2 – Proposta de *framework* de instrumentos gerenciais para redes de cooperação verticais

INSTRUMENTOS	ELEMENTOS PRINCIPAIS	EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS
CONTRATUAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato institucional; • Normas e procedimentos; • Direitos e deveres; • Código de ética. 	<p>“O contrato é uma ferramenta que visa atribuir proteção jurídica a todos os lados.” (G1)</p> <p>“Uso de normas e procedimentos impõe limites nas relações.” (P1, P2)</p> <p>“Os direitos e deveres possibilitam a ligação formal entre pessoas, resultando em credibilidade e segurança.” (P4, P7)</p> <p>“O uso de um código de ética na rede propicia as boas práticas e conduta dos membros da rede.” (G2)</p>
ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico não participativo; • Planos de ação participativos; • Equipes de implementação da estratégia interna; • Canais de informação e <i>feedback</i>. 	<p>“A formulação do planejamento estratégico compete aos gestores da empresa líder.” (G1, G2)</p> <p>“O plano de ação deve ser transcrito pelos representantes.” (G1, G2, G3, P1, P7)</p> <p>“Destaca-se a importância de a rede apresentar uma equipe multidisciplinar de implementação da estratégia.” (G1, G3),</p> <p>“Os representantes terem um canal direto de contato com a empresa líder.” (P1, P4, P5)</p>
DECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão verticalizada; • Gestor responsável pela rede. 	<p>“A decisão necessita residir no âmbito da empresa líder.” (G1, G2, G3)</p> <p>“Coordenador seria o maestro da rede, ele conduziria a mesma sob seu compasso.” (G1, G2, G3, P5)</p>
INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Integração entre os membros da rede; • Integração entre as famílias da rede; • Integração entre os parceiros de negócio da rede. 	<p>“Relacionamento das pessoas através da integração deve ser considerado um patrimônio da empresa.” (P3, P5, P8, G1, G2),</p> <p>“A integração das famílias dos membros da rede emerge para o fortalecimento da relação em rede.” (P4, P8)</p> <p>“A integração com parceiros também auferir ganho de aprendizado.” (P6, G1)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, se analisar os instrumentos contratuais listados nos quadros 1 e 2, percebe-se um alinhamento de instrumentos. Em ambos, considera-se relevante o uso de contrato institucional, que contenha uma relação de normas, regras e procedimentos de maneira a esclarecer direitos e deveres de todos os envolvidos, através de um código de conduta ética. Contudo a importância contratual de ambas as redes reside nos mesmos pontos, conforme evidências da coleta de dados. No que compete aos instrumentos estratégicos, salienta-se, tanto no Quadro 1 como no Quadro 2, a representatividade do planejamento estratégico, dos planos de ação e das equipes de implementação estratégica. Apesar de terem a mesma validade para ambas as redes, no âmbito das redes verticais a caracterização e a condução de alguns desses pontos se dá de maneira diferenciada. O planejamento estratégico e as equipes de implementação da estratégia são atribuídos à empresa líder, e não de forma participativa como nas redes horizontais. Entretanto o plano de ação se dá sob a forma participativa da rede. Outro ponto ressaltado na coleta de dados converge na necessidade de se atribuir a este arranjo um canal de comunicação e *feedback*.

Analisando os instrumentos de decisão, pode-se afirmar que os elementos contidos no Quadro 1 são distintos dos referidos no Quadro 2 em sua totalidade. A tomada de decisão nas redes verticais se dá de forma centralizada, e não de forma democrática, como nas redes horizontais. Embora ambos os quadros sejam compreendidos sob a responsabilidade de coordenadores, conforme evidenciado na pesquisa de campo, no que compete aos instrumentos de integração há uma semelhança em ambos os quadros. Neles, a integração é percebida como algo fundamental, que tem por princípio a união dos membros da rede e de suas famílias. No entanto as evidências empíricas despertaram para que houvesse nessa modalidade o fomento de integração com parceiros advindos de fora da rede, que são importantes ao êxito do negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o incremento da globalização, a concorrência entre empresas apresenta-se cada dia mais acirrada com menores margens de contribuição. Muitas das organizações atuantes nesse contexto repensaram a sua forma estratégica, de modo a perceber que, através de um arranjo em rede e com o uso da cooperação, se tornaram mais competitivas, eficientes e rentáveis do que se atuassem de maneira isolada. Nesse contexto, os instrumentos das redes emergem da necessidade de conferir às empresas uma base sólida de práticas.

Assim, a presente dissertação ambientou-se no âmbito dos instrumentos de redes, com a problemática de elucidar se os instrumentos presentes em redes horizontais de cooperação poderiam ser utilizados em redes verticais de cooperação. Nesse sentido, estabeleceu-se como objetivo geral o delineamento de um *framework* de instrumentos de gestão para redes de cooperação verticais.

Um levantamento bibliográfico foi realizado com o intuito de identificar e analisar os instrumentos de gestão de redes. Após tal etapa, evidenciou-se a tentativa de efetuar adaptações aos métodos existentes de modo a constituir um *framework* de gestão de redes de cooperação vertical. Com a constituição de uma arcabouço teórico sobre redes, modelos de gestão de redes e instrumentos, determinou-se a metodologia que seria empregada. Devido a essa problemática, elaborou-se um estudo qualitativo de cunho exploratório com base na metodologia de estudo de caso, a fim de imergir na realidade da empresa *Carrier Transicold*. Para a coleta de dados nessa empresa, utilizaram-se dois formatos com o intuito de adquirir a percepção da rede de cooperação e do quadro de gestores da empresa. Dessa forma, no âmbito externo à organização estabeleceu-se o uso do grupo focal com a rede de cooperação, e no âmbito interno foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os líderes da organização.

Após análise dos dados provenientes da coleta de dados, foram determinados alguns achados. Os instrumentos horizontais pertinentes a redes de cooperação não podem ser utilizados sob o mesmo formato e base em redes verticais. Mesmo que alguns instrumentos possam ser empregados de maneira semelhante, outros são completamente distintos. Tal fato se deve à especificidade e caracterização da rede, bem como à finalidade que ela se destina. As evidências originadas do campo empírico demonstraram que os instrumentos contratuais e de integração têm

semelhança nas redes horizontais e verticais. Já os instrumentos estratégicos têm uma semelhança parcial; sob análise preliminar, parecem idênticos, mas percebe-se que determinadas etapas apresentam diferentes pontos de atuação. Já os instrumentos de decisão são totalmente diferentes. O caso oportunizou ao autor a possibilidade de delinear um *framework* de instrumentos gerenciais que possam servir de modelo para outras empresas que apresentem redes de cooperação vertical e contenham a mesma problemática de maneira a possibilitar sobrevivência e sucesso organizacional e financeiro. Contudo as limitações de tal pesquisa remeteram a um caso específico, com uma ênfase qualitativa que permitiu aprofundamento quanto ao caso, porém não o alargamento do campo empírico. Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se a realização de trabalho semelhante com análise em outras redes de cooperação com foco distinto ao utilizado nesta pesquisa, a fim de complementar com instrumentos adicionais.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the Network Economy. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 146-163, 1999.
- ANSLINGER, P.; JENK, J. Creating Successful Alliances. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 2, p. 18-22, 2004.
- ARGANDOÑA, A. Sharing out in alliances: trust and ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 21, p. 217-228, 1999.
- ASTLEY, W. G. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, M. L. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. **RAC**, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. Gestão de redes de cooperação empresarial. In: BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Unisinos, 2010. p. 17-28.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 2008. p. 459-476.
- BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DIAS, A. C. **Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. Brasília: Universidade de Brasília (UnB), 2008.
- DYER, J. H. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 345-367, 2000.
- ECCLES, R. G.; CRANE, D. B. Managing through networks in investment banking. **California Management Review**, Fall 1987.
- FACHINELLI, A. C.; MARCON, C.; MOINET, N. **A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da sociedade da informação**. Working paper. Brasília: BNDES, 2002.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

GODOI, K. C.; MELLO, B. R.; SILVA, B. A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANDORI, A. An organizational assessment of interfirm coordination modes. **Organization Studies**, v. 18, n. 6, p. 897-925, 1997.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; NORIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HITE, J. M.; HESTERLY, W. S. The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 275-286, 2001.

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

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

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KINGSLEY, G.; KLEIN, H. K. **Inter-firm collaboration as a modernization strategy: a survey of case studies**. **Journal of Technology Transfer**, v. 23, p. 65-74, 1998.

LORENZONI, G.; FULLER, C. B. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California Management Review**, v. 37, n. 3, p. 146-163, 1995.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

MARCON, C.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARIZ, L. A. et al. O reinado dos estudos de caso em teoria das organizações: imprecisões e alternativas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Porto Alegre: Anpad, 2004.

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

MUELLER, E. How to manage networks? The role of network attributes and incentives in network governance. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 15, n. 1, p. 57-72, 2012.

NEVES, F. V. F.; GUERRINI, F. M.; CAZARINI, E. W. Modelo de objetivos para apoiar a formação de redes entre empresas da construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., Foz do Iguaçu, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: Abepro, 2007.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLSON JR., M. **The logic of collective action**. Cambridge: Harvard University Press, 1971.

PARK, S. H. Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. **Organization Studies**, v. 17, n. 5, p. 795-824, 1996.

PARKHE, A.; WASSERMAN, S.; RALSTON, D. New frontiers in network theory development. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 560-568, 2006.

PISANO, G.; TEECE, D. J. Collaborative arrangements and global technology strategy: some evidence from the telecommunications equipment industry. **Research on Technological Innovation, Management and Policy**, v. 4, 1989.

POWEL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PROVAN, K. G.; MILWARD, H. Brinton. A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four community mental health systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 1-33, 1995.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access**, p. 229-252, 2007.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. S.; VAN DEN VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-498, 1992.

RING, P. S.; VAN DEN VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SNOW, C. C. Twenty-first-century organizations: implications for a new marketing paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 1, p. 72-74, 1997.

TAKEDA H. et al. Modeling design processes. **Artificial Intelligence Magazine**, v. 11, n. 4, p. 37-48, 1990.

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

TODEVA, E. **Business networks**: strategy and structure. London: Routledge, 2006.

VAN WAARDEN, F. Emergence and development of business interest associations: an example from the Netherlands. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 521-561, 1992.

VÉLEZ-IBÁÑEZ, C. G. **Lazos de confianza**. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

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, Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

YIN, K. R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ANÁLISE DE GRUPO FOCAL

Pesquisa qualitativa com roteiro semiestruturado, analisando a rede de distribuidores Carrier. As perguntas não necessariamente seguirão esta ordem. O objetivo é fomentar a discussão para os seguintes pontos.

Redes

- 1) O que vocês compreendem sobre redes de cooperação?
- 2) Quais seriam os pré-requisitos básicos para a formação de uma rede?
- 3) Pensando numa rede e na sua configuração, o que deve ser considerado como item básico para a sua formação?

Contratos

- 4) Como vocês avaliam as questões contratuais que envolvem os atores da rede? São pertinentes?
- 5) Qual a sua extensão?
- 6) E a ética? E os direitos e deveres?

Estratégia

- 7) Sob o contexto da rede, a estratégia é...
- 8) Analisando a estratégia em rede, como vocês a avaliam?
- 9) Quais são os valores, metas e objetivos da Carrier? E da sua empresa? Estão alinhadas quanto a uma rede?
- 10) Qual a importância do plano de ação?
- 11) A implementação do plano de ação é importante, em que grau?

Decisão

- 12) A governança corporativa da rede carece de...
- 13) A comunicação entre Carrier e a rede é realizada de maneira a ser compreendida?

Integração

- 14) O relacionamento próximo de um dealer perante outro dealer resulta no quê?

- 15) Desta forma, a integração é...
- 16) A integração propicia o quê?

Outros

- 17) Quais outros pré-requisitos são importantes para a formulação da rede?

APÊNDICE B – ANÁLISE DE GRUPO FOCAL

Com base em uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo, o presente grupo focal reúne os membros neste encontro com o intuito de dialogar sobre quais são os instrumentos necessários para a configuração de uma rede de cooperação de representantes comerciais ligada à empresa Carrier.

Contudo, por gentileza, cada um dos membros desta reunião efetue uma apresentação de sua pessoa, contando o seu histórico de trabalho quanto à Carrier, bem como o segmento para qual atua.

Redes

- 1) O que vocês compreendem sobre redes de cooperação?
- 2) Quais seriam os pré-requisitos básicos para a formação de uma rede?
- 3) Pensando numa rede e na sua configuração, o que deve ser considerado como item básico para a sua formação?

Estratégia

- 4) Analisando a estratégia da empresa, como vocês a avaliam?
- 5) Sob o contexto da rede da estratégia da Carrier, vocês acreditam que a formulação desta deveria levar em conta a percepção dos representantes?
- 6) Como poderia ser feito isso?
- 7) Tendo em vista a importância da estratégia, qual a importância que vocês dão ao plano de ação?
- 8) É necessária uma equipe para levar à frente esta estratégia?
- 9) Desse ponto de vista, quais são os instrumentos estratégicos necessários para a configuração da rede de cooperação de representantes comerciais Carrier?

Integração

- 10) O papel da integração, como é visto por vocês?
- 11) Eventos como o de hoje dão resultados?
- 12) Vocês avaliam que se houvesse mais eventos, de outras formas se necessário, haveria maiores ganhos?

- 13) Assim, quais os instrumentos de integração que vocês avaliam como básicos para a existência da rede?

Contratos

- 14) Como vocês avaliam a questão dos direitos e deveres da formulação dos representantes em rede?
- 15) Questões contratuais, que irão reger por regras, leis e normas são importantes? De que modo?
- 16) Qual a sua extensão?
- 17) E a ética? Há a necessidade de um código de conduta ética?

Decisão

- 18) No seu ponto de vista, como se deve efetuar a gestão desta rede? Justifique sua resposta.

Outros

- 19) Que outros instrumentos no seu ponto de vista são fundamentais para a existência de uma rede de representantes comerciais da Carrier?

APÊNDICE C – MENSAGEM ELETRÔNICA ENVIADA AO GRUPO DE DISCUSSÕES

Boa tarde pessoal,

Semana que vem, como todos bem sabem, teremos um momento único, em que conseguiremos reunir quase todos os representantes Carrier em Xaxim/SC. Tendo em vista a complexidade na organização do mesmo, bem como a oportunidade de todos estarmos juntos e termos a possibilidade de aprendermos de maneira cooperativa um com o outro, venho através deste pedir a ajuda de vocês na participação de um grupo de argumentação.

Como já comentando com alguns de vocês, estou desenvolvendo um trabalho acadêmico que está focado na formulação de pré-requisitos para a formulação de uma rede de cooperação. Contudo gostaria de reunir a todos conforme abaixo mencionado, com o intuito de ouvi-los quanto à formulação de quais pré-requisitos são necessários para a criação de uma rede de cooperação de representantes comerciais.

Neste evento somente nós estaremos presentes, no qual eu terei o papel de moderador das discussões. Ao papel do moderador cabe a função de organizar o evento para que todos possam esclarecer seus pontos de vista, sem poder este, apresentar o seu ponto de vista.

O bacana de tudo isso, pessoal, é que dessa coleta de dados e dessas discussões aflorem os atributos pertinentes para a criação de uma ferramenta que integre os representantes e a Carrier, através de uma rede de cooperação. Isso se dará de forma aberta, na qual a opinião e os comentários de vocês serão fundamentais para o desenvolvimento de uma ferramenta que possibilite a melhora de nossa maneira de trabalhar.

Quando: Em Xaxim

Dia: 26/10

Horário: a partir das 10:00

Onde: Na Viena

Horário estimado de discussões: 1 hora

Gentileza confirmar a mim diretamente a sua participação.
Qualquer dúvida, estou à disposição para dar maiores esclarecimentos.

Um abraço,



Théo Storck

Eng. Vendas

Telefone: + 55 51 3507 2340

Celular: + 55 51 8188 0349

theo.storck@carrier.utc.com

www.transicold.com.br

APÊNCICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA

Autorizo, através deste documento, a participação das argumentações propostas e discutidas por minha pessoa no grupo focal realizado no dia 26/10/2012 em Xaxim, Santa Catarina. Os dados apontados na pesquisa poderão ser utilizados no trabalho acadêmico do senhor Théo Storck, bem como para o uso da Carrier Refrigeração Brasil, com CNPJ 03.646.086/0001-12 situada no endereço Rua Aurora, 695, Canoas - RS.

CPF: