

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

JOEL RICARDO ROCHA SCHMIDT

**A TENSÃO ENTRE EFICIÊNCIA E INCLUSÃO NAS REDES DE COOPERAÇÃO:
Um Estudo Multicasos**

**São Leopoldo
2016**

Joel Ricardo Rocha Schmidt

A TENSÃO ENTRE EFICIÊNCIA E INCLUSÃO NAS REDES DE COOPERAÇÃO:
Um Estudo Multicasos

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

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

São Leopoldo

2016

S352t Schmidt, Joel Ricardo Rocha.
A tensão entre eficiência e inclusão nas redes de
cooperação: um estudo multicasos / por Joel Ricardo Rocha
Schmidt. -- São Leopoldo, 2016.

108 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração,
São Leopoldo, RS, 2016.
Orientação: Prof. Dr. Douglas Wegner, Escola de Gestão
e Negócios.

1.Redes de negócios. 2.Cooperação. 3.Alianças
estratégicas (Negócios). 4.Pequenas e médias empresas –
Administração. 5.Governança corporativa. I.Wegner, Douglas.
II.Título.

CDU 658.012.65
658.012.2
658.017.2/3

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

Joel Ricardo Rocha Schmidt

A TENSÃO ENTRE EFICIÊNCIA E INCLUSÃO NAS REDES DE COOPERAÇÃO:

Um estudo Multicasos

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

Orientador: Prof.Dr.Douglas Wegner

Aprovado em 28 de novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

Prof. Dr. Eduardo Künzel Teixeira - PUC

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore – UNISINOS

Prof. Dr. José Antonio Valle Antunes Júnior – UNISINOS

Ao meu anjo *Angela* e ao meu
irmão *Renato*.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer àquelas pessoas que tiveram especial participação no decorrer desta experiência acadêmica, seja por contribuir ativamente para o desenvolvimento do trabalho, seja por compreender as minhas ausências e o constante desafio que vivi testando e alargando meus próprios limites.

Agradeço primeiramente a Deus pela graça de concluir mais esta etapa em meu desenvolvimento como pessoa e como profissional.

Aos meus pais José Pedro e Yolanda Schmidt um carinhoso e especial agradecimento pela semente da busca pelo conhecimento plantada em minha alma.

À minha esposa, incentivadora e parceira de vida Angela Luisa Rabelo Schmidt pelo suporte familiar e profissional na busca por este que é um sonho compartilhado.

Ao meu orientador e especial amigo Prof. Dr. Douglas Wegner pela dedicação, orientação e pela paciência no desenvolvimento do trabalho.

Aos demais professores participantes da banca Eduardo Künzler Teixeira, Jorge Renato de Souza Verschoore e Junico Antunes pela valiosa contribuição na construção do projeto e no aprimoramento deste trabalho.

Às professoras Ana Lúcia Roth e Ingridi Bortolaso e ao consultor Adriano Dienstmann pela contribuição no processo de desenvolvimento do roteiro.

Ao meu irmão e sócio Renato Schmidt pela compreensão e parceria que sempre me dedicou apesar das minhas constantes ausências em nossa empresa que foram necessárias para vencer esta etapa.

Aos meus companheiros de rede de cooperação por acreditar na pesquisa e pela disposição de participar dela.

RESUMO

Um número crescente de pequenas e médias empresas tem buscado o aumento do poder de barganha e o acesso a recursos estratégicos através da participação em redes de cooperação. A governança destas redes é geralmente exercida por meio de uma diretoria constituída e na forma de uma Organização Administrativa de Rede (OAR). Existem algumas tensões ou lógicas contraditórias inerentes ao modelo de negócio, como a tensão entre a eficiência e a necessidade de inclusão de seus membros no processo decisório (PROVAN; KENIS, 2008). O objetivo deste estudo é analisar como os fatores contingenciais críticos – confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e necessidade de competências em nível de rede – influenciam na tensão entre eficiência e inclusão e quais os mecanismos utilizados para minimizá-la. Foi realizado um estudo de casos múltiplos de natureza descritiva e qualitativa, com dirigentes de três redes de cooperação do varejo de material de construção que atuam nos estados de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. A pesquisa apontou a existência de relação entre os fatores contingenciais críticos descritos por Provan e Kenis (2008) e a tensão entre eficiência e inclusão. Estes fatores influenciam na orientação da governança de uma rede para a eficiência ou para a inclusão, de acordo com o nível apresentado. Na busca pelo equilíbrio entre eficiência e inclusão, as redes utilizam principalmente os mecanismos de integração e ligação entre funções e unidades, e os sistemas de controle e coordenação social. Como contribuições teóricas o estudo evidenciou a existência de relação entre os fatores contingenciais críticos e a tensão entre eficiência e inclusão, apontou a existência de dois outros fatores contingenciais adicionais relacionados à tensão – a confiança na gestão da rede e a dispersão geográfica dos seus integrantes – e constatou que a governança pelo modo de Organização Administrativa da Rede não garante a eficiência do processo decisório. Como contribuições gerenciais foram relacionadas três recomendações aos dirigentes de rede: conceder maior autonomia para os gestores executivos das redes e suas equipes internas; promover a “clusterização” das lojas associadas; e valorizar os momentos de contato com os associados.

Palavras-chave: Governança de redes. Tensões de governança. Redes de cooperação.

ABSTRACT

A growing number of small and medium-sized enterprises have been using cooperation networks to look for ways to improve bargaining power and the access to strategic resources that they would not obtain on their own. These networks have usually been managed by a board of directors as a Network Administrative Organization (NAO). There are some tension and contradictory logic inherent in the business model, like the tension between efficiency and the need to include members into the decision making process (PROVAN; KENIS, 2008). The objective of this study is to analyze how the critical contingency factors – trust, number of participants, goal consensus and Need for Network-Level Competencies – have influence in the tension between efficiency and inclusiveness, and what are the mechanisms to minimize it. A descriptive-qualitative-multiple-case study was carried out with leaders from three cooperation networks of building supplies, which operate in São Paulo, Paraná and Rio Grande do Sul. The research reveals that there is a relation between the critical contingency factors described by Provan and Kenis (2008) and the tension between efficiency and inclusiveness. These factors affect the orientation of the network leadership for efficiency or inclusion, according to the level presented. In the pursuit of balance between efficiency and inclusion, the networks mainly use the connection and integration mechanisms among units and functions, and the social control and coordination systems. As a theoretical contribution, the study confirmed the existence of a relation between critical contingency factors and the efficiency/inclusion tension. Furthermore, it brought to light two additional contingency factors related to tension – network management trust and the geographical dispersion of its members - and also found that management through Network Administrative Organization does not guarantee the efficiency in the decision making process. As managerial contributions, three recommendations were given to the leaders: the concession of greater autonomy to the network executive managers and their internal teams; promoting the clustering of associated stores; and enhance appreciation to the contact moments with associates..

Keywords: Network governance. Network tensions. Cooperation network.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Mecanismos de coordenação.....	19
Quadro 2 – Síntese dos fatores contingenciais críticos.....	30
Quadro 3 – Formas de trabalhar paradoxos.....	32
Figura 1 – Síntese dos conceitos analisados na pesquisa.....	34
Quadro 4 – Potenciais redes para a escolha dos casos.....	36
Quadro 5 – Perfil dos entrevistados	38
Quadro 6 – Conceitos elaborados na pesquisa.....	40
Figura 2 – Organograma da rede Gaúcha.....	43
Quadro 7 – Síntese dos tipos de decisão – Rede Gaúcha.....	46
Quadro 8 – Síntese dos fatores contingenciais críticos – Rede Gaúcha.....	52
Quadro 9 – Síntese dos principais mecanismos utilizados – Rede Gaúcha	54
Figura 3 – Organograma da rede Paranaense.....	56
Quadro 10 – Síntese dos tipos de decisão – Rede Paranaense	60
Quadro 11 – Síntese dos fatores contingenciais críticos – Rede Paranaense	66
Quadro 12– Síntese dos principais mecanismos utilizados – Rede Paranaense.....	70
Figura 4 – Organograma da rede Paulista	71
Quadro 13 – Síntese dos tipos de decisão – Rede Paulista.....	77
Quadro 14 – Síntese dos fatores contingenciais críticos – Rede Paulista.....	83
Quadro 15– Síntese dos principais mecanismos utilizados – Rede Paulista	85
Figura 5 – Nível de eficiência e inclusão nas redes	88
Figura 6 – Os fatores contingenciais e a tensão	91
Figura 7 – Os fatores contingenciais e a sua orientação.....	95
Quadro 16 – Mecanismos utilizados para minimizar o efeito da tensão.....	96
Quadro 17– Categorização dos principais mecanismos.....	97

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de pesquisa	11
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 São os seguintes os objetivos específicos da dissertação:	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Delimitação do objeto: O varejo de materiais de construção	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Redes de cooperação	16
2.2 Governança de redes	17
2.2.1 Processo decisório	19
2.3 Fatores contingenciais críticos	24
2.3.1 Confiança	24
2.3.2 Número de integrantes	27
2.3.3 Consenso de objetivos	28
2.3.4 Necessidade de competências em nível de rede	30
2.4 Tensões da governança	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 Caracterização da pesquisa	35
3.1.1 Seleção dos casos	35
3.1.2 Coleta de dados	37
3.1.3 Instrumento de coleta	39
3.2 Análise de dados	41
4 RESULTADOS	42
4.1 A Rede Gaúcha	42
4.1.1 Processo decisório	44
4.1.2 Fator contingencial – confiança	48
4.1.3 Fator contingencial – número de integrantes	49
4.1.4 Fator contingencial – consenso de objetivos	50
4.1.5 Fator contingencial – necessidade de competências no nível da rede.....	51
4.1.6 Análise do caso	52
4.2 A Rede Paranaense	55

4.2.1 Processo decisório	57
4.2.2 Fator contingencial – confiança	61
4.2.3 Fator contingencial – número de integrantes	62
4.2.4 Fator contingencial – consenso de objetivos	64
4.2.5 Fator contingencial – necessidade de competências no nível da rede.....	64
4.2.6 Análise do caso	66
4.3 A Rede Paulista	71
4.3.1 Processo decisório	72
4.3.2 Fator contingencial – confiança	78
4.3.3 Fator contingencial – número de integrantes	80
4.3.4 Fator contingencial – consenso de objetivos.....	81
4.3.5 Fator contingencial – necessidade de competências no nível da rede.....	82
4.3.6 Análise do caso	83
5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..	87
5.1 Como é percebida a tensão nas redes pesquisadas.....	87
5.2 A relação dos fatores contingenciais críticos com a tensão entre eficiência e inclusão.....	90
5.3 Mecanismos para minimizar a tensão entre eficiência e inclusão.....	95
5.4 Contribuições teóricas e gerenciais	98
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
6.1 Limitações da pesquisa.....	102
6.2 Direções de estudos futuros	103
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS	108

1 INTRODUÇÃO

A intensa concentração da atividade econômica no Brasil estabelece um desequilíbrio na concorrência entre as grandes e as pequenas e médias empresas, tornando a disputa pelos mesmos mercados e clientes cada dia mais difícil e desigual. Essa realidade intensificada ao longo das últimas décadas exige das pequenas e médias empresas capacidades de organização e planejamento semelhantes às grandes organizações como requisitos fundamentais para obter rentabilidade e crescimento.

Um número crescente de organizações tem buscado nas estratégias coletivas uma forma de aumentar o seu poder de mercado e garantir o acesso a recursos estratégicos. A cooperação surge como uma consequência da necessidade de satisfazer aos próprios interesses visando ganhos que não poderiam ser obtidos de forma isolada (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010) e como formas de reduzir a incerteza e o risco inserido nas transações econômicas da empresa com o seu ambiente (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Uma das formas cooperação interorganizacional é o modelo de redes de cooperação.

Redes de cooperação são organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). As transações ou trocas interorganizacionais, o alcance da credibilidade organizacional, o acesso a recursos valiosos que não conseguiria sozinha e o aumento do desempenho financeiro são os quatro principais resultados alcançados por uma empresa que faz parte de uma rede interorganizacional (HUMAN; PROVAN, 1997). Entretanto a mesma natureza cooperativa do trabalho em rede que proporciona estes resultados, por outro lado, exige capacidade de adaptação e aceitação mútua por parte dos seus membros.

Quando o número de membros de uma rede e o seu nível de consenso de objetivos são moderadamente altos faz-se necessária a criação de uma organização administrativa da rede (OAR)¹ com propósito de gerenciar estas relações (PROVAN; KENIS, 2008). A criação e implementação de um conjunto de regras e

¹ OAR como Organização Administrativa de Rede é uma tradução do original em inglês NAO Network Administrative Organization em Provan e Kenis (2008).

procedimentos e uma estrutura de governança compatível também é parte fundamental para a organização e êxito de uma rede interorganizacional.

A complementaridade dos recursos e das capacidades distribuídas entre os membros de uma rede é especialmente importante para criação de um ambiente inovador e propenso ao surgimento de soluções coletivas. Para que uma rede seja democrática e representativa, e por outro lado eficiente e inovadora, precisa gerenciar algumas situações contraditórias chamadas tensões da governança ou paradoxos (PROVAN; KENIS, 2008; VANGEN, 2012).

Provan e Kenis (2008) identificaram três tensões básicas ou lógicas contraditórias inerentes à governança de redes: eficiência versus inclusão; legitimidade interna versus legitimidade externa; flexibilidade versus estabilidade. Este estudo aborda a tensão entre eficiência do processo decisório e inclusão dos membros nas decisões porque o crescimento das redes está relacionado à sua capacidade de desenvolvimento de soluções coletivas e a inclusão dos membros no processo decisório tem o potencial de aumentar o comprometimento com as metas estabelecidas.

Existem quatro fatores contingenciais críticos com potencial para interferir na gestão das tensões de governança : A confiança, o número de integrantes, o nível de consenso de objetivos e a necessidade de competências em nível de rede (PROVAN; KENIS, 2008). Identificar a relação destes fatores com a tensão entre eficiência e inclusão contribuirá para o trabalho destes autores e também para a governança de redes de cooperação.

1.1 Problema de pesquisa

As redes interorganizacionais são modos de organização das atividades econômicas por meio da cooperação entre as empresas componentes (GRANDORI; SODA, 1995). Dentre os diversos modelos de redes interorganizacionais destacam-se as redes de cooperação. De uma forma geral as redes de cooperação são formalizadas como uma associação com diretoria eleita formando uma Organização Administrativa de Rede (PROVAN; KENIS, 2008). As redes de cooperação possuem como característica um sistema de governança e gestão cooperativo em que existe simetria de poder entre as empresas constituintes (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; ROTH et al., 2012).

A empresa integrante de uma rede de cooperação mantém a sua individualidade legal, além do direito de participar diretamente das decisões e da divisão dos benefícios alcançados pelos esforços coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Nem sempre este direito de participar das decisões é exercido e uma participação reduzida dos seus integrantes nas decisões pode resultar em baixo comprometimento com os objetivos de grupo e consequente falta de legitimidade dessas decisões. Por outro lado, processos decisórios baseados em alta participação podem demandar um tempo além do razoável e gerar ineficiência.

As redes de cooperação, em geral, dependem da participação dos seus membros na construção e na execução de um plano estratégico coletivo e no desenvolvimento de rotinas operacionais que favoreçam a tomada de decisão inclusiva, visando alcançar a legitimidade necessária para atingir os objetivos estabelecidos. É necessária uma forte coordenação para que a participação dos membros na tomada de decisões seja canalizada positivamente na busca dos resultados e para que o perfil diverso dos participantes, a divergência de objetivos individuais e as pressões de curto prazo não prejudiquem a busca pela eficiência administrativa. Nesta busca surge uma tensão entre a eficiência do processo decisório e a tomada de decisão inclusiva, identificada no trabalho de Provan e Kenis (2008).

Provan e Kenis (2008) apontaram quatro fatores contingenciais críticos que influenciam a eficácia da governança de uma rede. Fatores como confiança entre os membros, número de integrantes da rede, nível de consenso de objetivos e a necessidade de competências em nível de rede interferem na forma de governança e, por consequência, tem o potencial de interferir na tensão entre eficiência e inclusão. Uma rede com muitos integrantes enfrentará a tensão de tomar decisões de forma inclusiva, com o risco de ser ineficiente, ou buscará a eficiência no processo decisório, porém sem ser inclusiva. Uma rede em que os objetivos não sejam reconhecidos como relevantes pelos seus integrantes ou que não tenham sido estabelecidos de forma coletiva terá dificuldade em encontrar legitimidade nas decisões quando tomadas de forma centralizada.

Por isto a pergunta que motiva esta pesquisa é: Como os fatores contingenciais críticos – confiança entre os membros, número de integrantes da rede, nível de consenso de objetivos e a necessidade de competências em nível de

rede – influenciam a tensão entre eficiência e inclusão na tomada de decisões em redes de cooperação e quais os mecanismos utilizados para minimizá-la?

1.2 Objetivos

São os seguintes o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho:

1.2.1 Objetivo geral

O Objetivo geral consiste em analisar como os fatores contingenciais críticos – confiança entre os membros, tamanho da rede, nível de consenso de objetivos e a necessidade de competências em nível de rede – influenciam a tensão entre eficiência e inclusão na tomada de decisões em redes de cooperação e quais são os mecanismos utilizados para minimizá-la.

1.2.2 São os seguintes os objetivos específicos da dissertação:

- a) Analisar como é percebida a tensão entre eficiência e inclusão na governança das redes de cooperação;
- b) Identificar a relação dos fatores contingenciais críticos com a tensão entre eficiência e inclusão;
- c) Identificar os principais mecanismos utilizados pelas redes de cooperação para minimizar o efeito da tensão entre eficiência e inclusão;
- d) Gerar recomendações para a governança de redes de cooperação.

1.3 Justificativa

O tema “tensões de governança” é de relevância na pesquisa de redes por estar diretamente ligado a três dos principais objetivos comuns da formação de redes: ganhar eficiência, alcançar legitimidade e alcançar estabilidade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Entender como este fenômeno se apresenta e quais as suas relações com fatores contingenciais críticos como confiança, número de integrantes e consenso de objetivos torna-se importante para a continuidade do estudo da governança de redes.

Embora nas últimas duas décadas tenha havido um aumento do interesse pelo estudo sobre a formação de redes organizacionais por parte dos pesquisadores da área da Administração, tanto no Brasil quanto internacionalmente (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010), nos temas de governança de redes e particularmente tensões de governança ainda é insuficiente o número de trabalhos publicados.

Uma busca feita na base Web of Science pelos tópicos “interorganizational network” e “governance” encadeados trouxe 23 artigos. Quando esse resultado é refinado utilizando o tópico “tension” reduz o resultado para apenas um artigo. Busca semelhante feita no portal Spell nos resumos dos artigos que contém os tópicos “redes interorganizacionais” e “governança” trouxe 13 artigos, porém quando refinado para o tema “tensões” não encontra nenhum artigo publicado. Outra busca na base Web of Science dos artigos que citam o trabalho de Provan e Kenis (2008) alcança 301 artigos. Destes, somente 38 artigos trazem Provan e Kenis (2008) no referencial teórico e na discussão e apenas oito trabalham as tensões de governança.

Dos artigos encontrados destaca-se o de Casey e Lawless (2010) que utilizaram as três tensões apresentadas por Provan e Kenis (2008) para analisar a razão pela qual redes de governança podem falhar. Também Enqvist, Tengö e Bodin (2014) estudaram uma rede de cidadãos interessados em questões ambientais, com o objetivo de melhor compreender as atividades daquele grupo utilizando, entre outras, a abordagem de Provan e Kenis (2008) sobre as tensões de governança. Moynihan (2009), em sua pesquisa, verifica como opera a governança altamente centralizada de um Sistema de Comando de Incidentes (ICS) examinando a diversidade da rede, a autoridade e a confiança, abordando também a tensão entre eficiência e inclusão.

Destaca-se também o trabalho de Saz-Carranza e Ospina (2011) que oferece uma exploração empírica e teórica da dimensão comportamental da governança em rede e identifica uma tensão específica entre a unidade e a diversidade dos membros que compõem uma rede. Esta nova tensão proposta da unidade versus diversidade é reconhecida pelas autoras como intuitivamente relacionada com a tensão “eficiência versus inclusão” de Provan e Kenis (2008).

A opção pela tensão entre eficiência e inclusão no processo decisório se dá pela importância deste tema na capacidade da rede de desenvolver soluções coletivas aos

seus integrantes. Ao fazer isso de forma participativa, a rede tende a aprimorar as decisões e comprometer os seus integrantes com os objetivos coletivos.

Do ponto de vista teórico, o estudo se justifica pela proposta de contribuir com o entendimento de como os fatores contingenciais críticos influenciam a tensão entre eficiência e inclusão e assim contribuir com a verificação empírica do conceito proposto por Provan e Kenis (2008). O limitado número de artigos que abordaram esse tema também justifica a realização deste estudo.

Do ponto de vista gerencial, os dirigentes responsáveis por redes de cooperação, ao acessarem os resultados da pesquisa, terão subsídios para estabelecer mecanismos que contribuam para uma gestão eficiente da tensão entre eficiência e inclusão. O resultado da pesquisa tem potencial para facilitar o trabalho destes dirigentes e fortalecer a eficiência do seu processo decisório.

1.4 Delimitação do objeto: O varejo de materiais de construção

Este trabalho foi desenvolvido em redes de cooperação varejistas do setor de materiais de construção do Brasil. A escolha deste setor se deve à sua representatividade nas redes de cooperação brasileiras. O varejo de materiais de construção no Brasil atingiu 109 bilhões de reais no ano 2013 (ABRAMAT, 2014) e tem mais de 136 mil lojas sendo que 89% pequenas ou médias com 13% destas lojas participando alguma rede associativa (ANAMACO, 2014).

De acordo com informações da pesquisa feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012) o setor do comércio corresponde a 40,5% das redes de negócios estabelecidas no Brasil e o setor de material de construção corresponde a 14,2% destas redes estando apenas abaixo do setor de supermercados que corresponde a 23,3%. Além disso, trata-se de um dos setores mais pulverizados e menos concentrados no Brasil, com as cinco maiores redes detendo menos que 10% do mercado (DE SOUZA, 2015) e, com isso, sendo um ambiente fértil para a formação e desenvolvimento de redes de pequenas e médias empresas.

O trabalho de Wegner e Padula (2010) mostra a importância da formação de redes no varejo de materiais de construção também fora do Brasil, quando afirma que está entre os setores com o maior número de redes horizontais na Alemanha, com 24 redes, representando 76% do volume de vendas nesse segmento no mercado alemão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os conceitos relevantes para o desenvolvimento deste estudo, como redes de cooperação, governança de redes, modos de governança, seus fatores contingenciais críticos e as tensões da governança.

2.1 Redes de cooperação

Para Grandori e Soda (1995) as redes são definidas como formas de organizar a atividade econômica por meio de ações de coordenação e cooperação entre empresas, estando ou não baseadas em contratos formais. Esta forma de organização é composta por um grupo de três ou mais organizações autônomas, ligadas de maneira a facilitar a realização de seus próprios objetivos e também uma meta coletiva (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007; PROVAN; KENIS, 2008).

A estrutura de rede constitui um equilíbrio entre autonomia e dependência, definidas pela combinação de interesses coletivos e individuais com a coordenação entre atores independentes (VERSCHOORE, 2004). Toda a rede deve ser caracterizada por três elementos distintivos: os nós ou atores individuais; as interconexões entre eles e; a nova unidade que coletivamente conformam (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Balestrin e Verschoore (2008) definem redes de cooperação como sendo organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação. Cada membro mantém a sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente os benefícios e ganhos alcançados pelo esforço coletivo.

Redes associativas concentram em uma estrutura única, na forma de uma associação, os mecanismos necessários ao desenvolvimento das relações entre um grupo de empresas com objetivos comuns. À associação é delegada a tarefa de gerir as atividades interdependentes e promover a integração entre seus membros e destes com o ambiente. Uma equipe diretiva formada por representantes dos próprios associados assume as decisões operacionais controlando e monitorando as atividades de seus membros (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Os associados,

por sua vez, esperam da estrutura criada a redução das dificuldades decorrentes das suas limitações individuais.

Uma vez abordados os conceitos relacionados às redes interorganizacionais, a próxima seção discorre sobre os diferentes modos de governança de redes apresentados por Provan e Kenis (2008) e fatores contingenciais críticos para a adoção bem-sucedida de um destes modos de governança.

2.2 Governança de redes

Em estudos sobre redes interorganizacionais existem duas perspectivas distintas sob as quais o termo governança é utilizado. Em uma delas o conceito de governança em rede é apresentado como uma forma alternativa de governança das atividades econômicas, em alternativa à adoção de estrutura hierárquica ou de mercado (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; WILLIAMSON, 1991). Em outra perspectiva, a governança da rede refere-se à estrutura, organização e coordenação interna (PROVAN; KENIS, 2008), seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, para garantir os interesses dos membros e assegurar que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores quanto pelos participantes (ALBERS, 2010).

Albers (2010) definiu sistemas de governança como o conjunto de acordos formais e informais usados para gerenciar, organizar e regular uma aliança. Estes sistemas têm uma estrutura e usam de mecanismos exclusivos para coordenar, monitorar e influenciar a evolução de uma aliança e seu desempenho ao longo do tempo.

Provan e Kenis (2008) identificaram três diferentes modos de governança de redes que podem se apresentar como estruturas transitórias, podendo ser modificadas à medida que a rede cresce e se desenvolve. Este desenvolvimento pode levar, por exemplo, à necessidade de uma estrutura mais formalizada ou uma coordenação centralizada.

O primeiro modo e o mais comum é a governança compartilhada. Neste caso a governança da rede é compartilhada entre os seus próprios membros, não havendo uma entidade administrativa instituída para este fim, podendo ser altamente descentralizada e exclusivamente dependente do envolvimento e do comprometimento de todos. Pode ser desenvolvida formal ou informalmente. Os

próprios parceiros tomam todas as decisões coletivamente e gerenciam as atividades da rede, distribuindo o poder de forma mais ou menos simétrica (PROVAN; KENIS, 2008).

O segundo modo é o de redes governadas por uma organização líder. Ocorre muitas vezes nas relações verticais entre compradores e fornecedores, especialmente quando há uma relação de poder entre estes. No entanto, também pode ocorrer em redes horizontais, quando uma organização tem recursos e legitimidade suficientes para desempenhar um papel de liderança. Na governança por organização líder todas as principais atividades em nível de rede e as principais decisões são coordenadas por um único membro participante, atuando como uma organização líder que fornece ou facilita as atividades das organizações membros em seus esforços para alcançar os objetivos da rede (PROVAN; KENIS, 2008).

Um terceiro modo de governança é o modelo de Organização Administrativa de Rede (OAR), em que é criada uma entidade administrativa especificamente para governar a rede de forma centralizada, e esta desempenha um papel fundamental na coordenação e sustentação da rede. A OAR pode ser estabelecida na forma de uma empresa com fins lucrativos ou, como frequentemente o é, na forma de entidade sem fins lucrativos mesmo nos casos de redes de empresas que visem lucro.

Uma Organização Administrativa de Rede (OAR) pode ser modesta, consistindo apenas de um único indivíduo, ou pode ser uma organização formal constituída de um diretor executivo, profissionais e um conselho de administração, a partir de uma sede fisicamente distinta. A diretoria aborda questões de nível estratégico na rede deixando as questões operacionais ao diretor executivo (ROTH et al., 2012) e ainda as entidades mais formalizadas normalmente tem estruturas de administração que incluem todos ou uma parte dos membros da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Para melhor entender o papel da coordenação na governança das redes, Grandori e Soda (1995) compilaram uma série de mecanismos utilizados por diferentes tipologias de redes interorganizacionais, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Mecanismos de coordenação

Mecanismos	Finalidades
Mecanismos de comunicação, negociação e decisão	Manter a cooperação a longo prazo por meio de um amplo processo de comunicação, negociação e decisão
Sistema de controle e coordenação social	Proporcionar relacionamentos profundos e estáveis, fundamentados em normas de grupo e reputação. Toda forma de relação de cooperação estável tem um aspecto social
Integração e ligação entre funções e unidades.	Responsabilidades horizontais, criação e manutenção de funções e seus papéis.
Funcionários em comum (staff)	Criar estruturas de coordenação central como forma de regular a cooperação tais como franchising e associações.
Relações de autoridade e hierarquia	Estabelecer relações de hierarquia e de controle por meio de contratos complexos.
Planejamento e sistema de controle	Garantir que a sequência do planejamento, do trabalho e dos resultados seja amplamente monitorada.
Sistemas de incentivos	Estimular através de incentivos, a formação e manutenção de redes interorganizacionais
Sistemas de seleção	Selecionar, com base em pré-requisitos, aqueles atores que tenham perfil de acordo com os objetivos da rede
Tecnologias de informação e comunicação	Facilitar a interação entre os atores através de sistemas de informação eficientes reduzindo o custo e aumentando a velocidade no processo de comunicação nas redes interorganizacionais
Suporte público e infraestrutura	Financiar e incentivar a cooperação para as atividades inovadoras nas quais o alcance dos benefícios demanda um longo período de tempo

Fonte: Grandori e Soda (1995)

2.2.1 Processo decisório

Uma decisão é uma escolha feita entre duas ou mais alternativas possíveis. A tomada de decisão é o processo de escolha da melhor alternativa para atingir objetivos (CERTO, 2003). O processo de tomada de decisão abrange as etapas do tomador de decisão para chegar a esta opção, e o modelo de processo de tomada de decisão recomendado para uso gerencial é composto por seis etapas (CERTO, 2003):

1. Identificar o problema existente;
2. Enumerar alternativas possíveis para a solução do problema;
3. Selecionar a mais benéfica das alternativas;
4. Implementar a alternativa escolhida;

5. Reunir *feedback* para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado.

Esse modelo baseia-se em três suposições básicas que farão da decisão tomada provavelmente a melhor possível para a organização. Primeiramente, supõe que os seres humanos sejam seres econômicos com o objetivo de maximizar a satisfação ou o retorno. Em segundo lugar, supõe que todas as alternativas e suas possíveis soluções sejam conhecidas. Uma última suposição é que os tomadores de decisão têm certo sistema de prioridade para orientá-los na classificação do que é desejável em cada alternativa (CERTO, 2003).

A ambiguidade e a incerteza típica dos processos decisórios nas organizações e outros aspectos como a existência de conflitos e jogos de poder no processo de tomada de decisão nas organizações são ignoradas neste modelo (MOTTA; VASCONCELOS, 2009) tornando, portanto a tomada de decisão menos do que ótima para a organização (CERTO, 2003).

Herbert Simon e o grupo que ele coordenou nas décadas de 1940 e 1950, no *Carnegie Institute of technology*, propuseram o conceito de que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide (MOTTA; VASCONCELOS, 2009). O modelo da racionalidade limitada propõe que os tomadores de decisões não podem ter acesso a todas as possibilidades de ação e se contentam em obter um nível satisfatório de informações, que lhes permita identificar os problemas e algumas soluções satisfatórias e razoáveis, muitas vezes fixando critérios minimamente aceitáveis de desempenho (MOTTA; VASCONCELOS, 2009).

Robbins (2000) apresenta uma divisão com quatro níveis distintos de decisão, sendo que os três primeiros são gerenciais, envolvendo a alta administração, média administração e a supervisão, e o quarto consiste em um nível operacional, envolvendo os funcionários operacionais. Ansoff (1977), para o estudo das decisões optou por construir um enfoque baseado em três categorias e as denomina como: estratégica, administrativa e operacional.

As decisões operacionais visam maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa e normalmente absorvem a maior parte da energia e da atenção de uma empresa (ANSOFF, 1977). Recorrentes e rotineiras, são decisões mais bem processadas pelos níveis inferiores da administração (ROBBINS, 2000) e, em geral, trata-se das chamadas “decisões programadas”, para

as quais decisões de arranjo-padrão costumam ser tomadas de acordo com as diretrizes gerenciais estabelecidas (CERTO, 2003).

A alta administração é mais bem qualificada para tomar as decisões estratégicas de longo prazo, como a direção e objetivos estratégicos globais da organização, e onde alocar recursos fundamentais como capital e pessoal (ROBBINS, 2000). Para Ansoff (1977), as decisões estratégicas preocupam-se principalmente com problemas externos e especificamente com a escolha do composto de produtos da empresa e dos mercados de atuação.

As decisões não muito frequentes ou únicas, também chamadas “decisões não programadas”, são próprias de serem tomadas pela alta administração (ROBBINS, 2000). Segundo Certo (2003) as decisões programadas e não programadas devem ser consideradas situadas nos extremos opostos do *continuum* de programação de decisão onde a maioria das decisões não será totalmente programada e nem não programada, mas situam-se entre as duas.

Embora distintas, as decisões estratégicas, administrativas e operacionais são interdependentes e complementares (ANSOFF, 1977) e é importante que diretrizes estejam claras e afinadas para refletir a delegação da autoridade da tomada de decisão para os níveis hierárquicos mais baixos. A responsabilidade final pelas decisões estratégicas permanece com a alta administração do mesmo modo que os supervisores permanecem responsáveis pelo resultado daquelas decisões que dividem com os funcionários operacionais (ROBBINS, 2000).

2.2.1.1 Tomada de decisão eficiente

A medida de desempenho de maior importância da relação interorganizacional é a eficiência, enfatizada por abordagens econômicas, em particular (PROVAN; SYDOW, 2014). A eficiência é geralmente definida como uma relação de entrada e saída, mas medida de diversas maneiras. A eficiência concentra-se na questão de saber se e com que entrada o contributo de um dado objetivo foi atingido, enquanto eficácia visa identificar se os objetivos certos estão ou não sendo perseguidos (PROVAN; SYDOW, 2014).

O que é comum a todas estas medidas de eficiência é que elas consideram os custos referentes aos benefícios dos relacionamentos interorganizacionais. Estes custos incluem não só o aumento do tempo e recursos gastos em esforços de coordenação, mas também a perda potencial de autonomia organizativa,

comprometimento com certo caminho de desenvolvimento, responsabilidade difundida para os resultados e investimentos irrecuperáveis, entre outros (PROVAN; SYDOW, 2014). Especificamente a eficiência no processo de tomada de decisão nas redes é foco neste estudo, considerando como custos que pressionam o conceito de eficiência, além do dispêndio de recursos para a manutenção de uma estrutura de decisão (seja ela profissionalizada ou cooperativa), também o processo de levantamento das informações para suporte das decisões. O uso de recursos de terceiros e o tempo de dedicação das pessoas no decorrer do processo também podem ser considerados recursos para fins de avaliação desta eficiência.

Provan e Kenis (2008) apontam para uma relação direta entre tomada de decisão inclusiva e a eficiência, afirmando que quanto maior o número de participantes envolvidos, maior a demora e maiores os custos envolvidos.

Contribuindo sobre a importância dos instrumentos de gestão nas redes de cooperação Balestrin e Verschoore (2008) apontaram quatro grandes grupos: Instrumentos contratuais, Instrumentos estratégicos, Instrumentos de decisão e Instrumentos de integração. Estão especialmente relacionados com o foco deste trabalho, os Instrumentos de decisão que são o conselho de administração, a assembleia da rede e a diretoria e os instrumentos estratégicos que são o planejamento estratégico, os planos de ação e as equipes de implementação estratégica.

O planejamento consiste no procedimento formalizado para produzir resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões (MINTZBERG, 2004) que se antecipa à ação (MOTTA; VASCONCELOS, 2009). O planejamento como tomada de decisão antecipa uma série de decisões estratégicas e impõe uma condição particularmente rigorosa: que as decisões em questão venham em lotes. Sejam de tempos em tempos integrados em um único processo, firmemente ligado, para que todas elas possam ser tomadas (ou pelo menos aprovadas) na mesma hora (MINTZBERG, 2004).

2.2.1.2 Tomada de Decisão Inclusiva

Decidir de forma participativa é garantir a participação dos grupos de interesse no processo decisório, usualmente por meio de comitês ou de equipes de trabalho (ROBBINS, 2000).

O processo de tomada de decisão em grupo geralmente conta com informações e conhecimento mais completos, pois agregam recursos de vários indivíduos, trazendo mais dados e heterogeneidade para o processo de decisão (ROBBINS, 2000), enquanto decisões individuais têm apenas experiências limitadas de uma pessoa para se apoiar (CERTO, 2003). Os grupos oferecem maior diversidade de opiniões, abrindo a oportunidade para que mais abordagens e alternativas sejam consideradas e gerando decisões de melhor qualidade que podem superar até o melhor dos indivíduos (ROBBINS, 2000).

Outra vantagem da decisão tomada em grupo é que os membros deste grupo tendem a apoiar a implementação da decisão mais entusiasmamente do que se a decisão tivesse sido tomada por um único indivíduo (CERTO, 2003) e ainda incentivar os outros a aceitá-la (ROBBINS, 2000). Os seus membros tendem a perceber as decisões como suas, e essa percepção de autoria aumenta a probabilidade de lutarem para implementar a decisão com sucesso (CERTO, 2003).

Como desvantagem da tomada de decisão em grupo, talvez a mais discutida seja que demanda um tempo maior porque se faz necessário apresentar e discutir as visões de todos os membros. As decisões em grupo custam mais à organização do que as decisões individuais, porque exigem tempo dedicado de um número maior de pessoas na organização (CERTO, 2003). Por fim, as decisões de grupo podem ser de qualidade mais baixa do que as decisões individuais se forem contaminadas pelos esforços dos membros do grupo de manter relacionamentos amigáveis entre si. Este fenômeno de comprometer a qualidade de uma decisão para manter relacionamentos dentro de um grupo é referido como “pensamento coletivo” (CERTO, 2003).

Muitas decisões nas organizações são tomadas em grupos. Entretanto, nem sempre os grupos são preferíveis aos indivíduos como tomadores de decisão. Robbins (2000) aponta além da principal vantagem da tomada de decisão individual que é a rapidez, também o fato de que as decisões individuais possuem responsabilização clara e tendem a transmitir valores consistentes, enquanto as decisões de grupo podem sofrer com lutas pelo poder no interior do grupo. Em grupo, a falta de qualificação técnica ou relações interpessoais inadequadas podem ser barreiras insuperáveis para se chegar a um consenso (CERTO, 2003).

No geral, se a decisão deve ser tomada pelos indivíduos ou pelo grupo, isto depende essencialmente de uma ponderação entre eficiência e eficácia. Em termos

de eficácia, o grupo é superior por gerar mais alternativas, ser mais criativo, mais preciso e produzir decisões de melhor qualidade do que as propiciadas por indivíduos. Mas os indivíduos são mais eficientes: os grupos consomem muito mais tempo e recursos para chegar a uma solução (ROBBINS, 2000).

Nas redes interorganizacionais, um efeito recorrente é que os membros se mostram entusiasmados com a participação durante os primeiros estágios de desenvolvimento de uma rede, apresentando um arrefecimento posterior. Com isso, fica concentrado em um pequeno grupo de participantes a maior parte do trabalho produzindo uma queda no entusiasmo, aumento nos níveis de frustração e uma mudança gradual em direção a uma maior centralidade de governança (PROVAN; KENIS, 2008).

A adoção bem-sucedida de uma forma particular de governança será baseada em fatores contingenciais críticos, abordados na seção seguinte.

2.3 Fatores contingenciais críticos

Provan e Kenis (2008) identificam quatro fatores contingenciais críticos principais que influenciam na escolha do modo de governança adequado: confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e a necessidade de competências em nível de rede (PROVAN; KENIS, 2008).

2.3.1 Confiança

A confiança nas relações entre organizações é um pré-requisito para as colaborações bem sucedidas (VANGEN; HUXHAM, 2010) e pode ser definida como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base nas expectativas positivas das intenções ou do comportamento do outro (ROUSSEAU et al., 1998), em especial quando o potencial para o oportunismo está presente (BACHMANN; ZAHEER, 2014). A confiança dentro de uma rede é o que possibilita criar um ambiente que facilita a troca de informações e aprendizagem (BÖHE; SILVA, 2004)

O risco é uma das condições essenciais na conceituação da confiança. Sem ele a tomada de decisão seria totalmente segura, tornando desnecessária a existência de confiança (ROUSSEAU et al., 1998). Nas relações

interorganizacionais, o risco geralmente é associado à possibilidade de comportamento oportunista e as atividades relativas ao seu gerenciamento requerem uma grande dose de habilidade e sensibilidade, sendo intensivas de recursos e demoradas (VANGEN; HUXHAM, 2010). Uma segunda condição para que a confiança seja necessária é a interdependência, quando os interesses de uma das partes não podem ser alcançados sem a dependência de outro agente (ROUSSEAU et al., 1998).

A confiança muda ao longo do tempo e as principais fases são a da construção, a da estabilidade e a fase do declínio (ROUSSEAU et al., 1998). A construção da confiança através da colaboração é um tema comum na literatura de redes (PROVAN; KENIS, 2008) e está entre os principais conceitos de Vangen e Huxham (2010) e a sua Teoria da Vantagem Colaborativa.

A fase da estabilidade da confiança acontece quando esta já é uma realidade (ROUSSEAU et al., 1998). Nesta fase, se pode fazer uso da conquista de pequenas vitórias relacionadas a objetivos realistas, visando a sua manutenção e fortalecimento (VANGEN; HUXHAM, 2010). A fase da dissolução caracteriza-se pelo declínio da confiança, sendo a última das três fases apresentadas por Rousseau et al. (1998).

A formação das expectativas é importante para iniciar um relacionamento de confiança (VANGEN; HUXHAM, 2010) e as questões de confiabilidade histórica de ambas as partes, bem como suas crenças a respeito das intenções do outro tornam os efeitos de reputação possíveis (ROUSSEAU et al., 1998). A confiança pode ser vista como um efeito de atributos da outra parte tal como sua competência, interesse, abertura e confiabilidade (ROUSSEAU et al., 1998).

Na compreensão das interações em nível de rede, a forma como a confiança é distribuída é um elemento fundamental (PROVAN; KENIS, 2008). Ela pode ser inteiramente distribuída entre os membros (alta densidade) ou pouco distribuída, ocorrendo entre díades individuais ou “panelinhas” (baixa densidade). A compreensão da maneira em que os equilíbrios de poder tendem a mudar durante a vida de uma colaboração, e de fato se e como os desequilíbrios de poder podem e devem ser deslocados deliberadamente, parece ser essencial na manutenção da confiança adquirida (VANGEN; HUXHAM, 2010).

Os principais tipos de confiança, segundo Rousseau et. al. (1998) são: confiança baseada na dissuasão; confiança calculativa; confiança relacional e confiança institucional.

Confiança baseada na dissuasão é quando a parte acredita que o outro vai ser confiável porque o custo das sanções por violação da confiança excede quaisquer benefícios potenciais de um comportamento oportunista (ROUSSEAU et al., 1998). Visando o controle destes possíveis comportamentos oportunistas criam-se salvaguardas, como cauções ou recorre-se a contratos detalhados com imposição de sanções pelo descumprimento dos compromissos firmados entre as partes (BACHMANN; ZAHEER, 2014).

Contratos detalhados podem ficar no caminho de uma troca eficaz: com efeito, as pessoas não precisam desenvolver a confiança quando a troca é altamente estruturada e facilmente acompanhada. Existe uma incompatibilidade aparente entre controles rígidos e expectativas positivas a respeito das intenções da outra parte porque acreditar na ausência de intenções negativas não é o mesmo que acreditar na presença de intenções positivas, sendo esta última uma condição necessária da definição geralmente aceita de confiança.

A confiança calculativa baseia-se na escolha racional característica das interações com base no intercâmbio econômico (ROUSSEAU et al., 1998). As intenções positivas percebidas na confiança calculativa derivam não só da existência de determinação, mas também das informações críveis sobre as intenções ou competência do outro. Esta informação confiável pode ser fornecida por outros, representada pela reputação, ou legitimada por uma certificação confiável. As oportunidades são perseguidas e os riscos continuamente monitorados e as partes confiam, mas verificam em condições onde boa vontade para confiar é, em geral, limitada a intercâmbios em áreas específicas como financeiro ou tecnológico que são passíveis de encerramento quando uma violação ocorre.

A confiança relacional deriva de repetitivas interações ao longo do tempo entre as partes sendo que as informações disponíveis de dentro da própria relação ou de interações anteriores formam uma base necessária de confiabilidade e segurança (ROUSSEAU et al., 1998). Alguns pesquisadores se referem a esta forma de confiar como “confiança afetiva” e como “confiança baseada em identidade” porque frequentemente uma interação mais longa leva à formação de ligações de afeto com base em retribuição interpessoal cuidado e preocupação. Os ciclos

repetidos de mudança, tomada de risco e realização expectativas bem-sucedida fortalece a vontade das partes de confiar entre si e aumentar os recursos trazidos para a troca.

O quadro de confiança relacional implica não apenas na crença de intenções positivas entre os agentes, mas também na ausência de intenções negativas, dando origem a uma condição de alta confiança e baixa desconfiança. Experiências ao longo do tempo podem aumentar as crenças positivas sobre as intenções da outra parte ou, pelo contrário, tornar exacerbadas crenças negativas.

Trocas por confiança relacional são, mais resistentes, podendo sobreviver a uma expectativa não atendida, especialmente se existe um esforço para restaurar um senso de boa-fé e lealdade de negócio entre as partes. Interações repetidas tendem a criar recursos expandidos, incluindo compartilhamento de informações, status e preocupação. Estes recursos ampliados podem, por sua vez, dar origem a uma identidade partilhada e a confiança baseada em identidade é a confiança relacional em seu sentido mais amplo.

Na confiança institucional os fatores institucionais podem atuar como um suporte amplo para a massa crítica que sustenta ainda mais a tomada de risco e o comportamento de confiança (ROUSSEAU et al., 1998). Estes suportes podem existir no nível organizacional, em forma de cultura de trabalho em equipe, e no nível da sociedade através de apoios culturais como sistemas jurídicos que protegemos direitos individuais e a propriedade.

Se a confiança institucional é um controle ou uma forma de apoio à confiança é uma questão fundamental. O controle como manifestado em leis e sanções reputacionais age como um elemento de dissuasão do oportunismo. Estes controles sociais funcionam tanto como um meio de controle do comportamento e como uma base para apoiar o desenvolvimento de confiança. Controles institucionais também podem enfraquecer a confiança, particularmente onde os mecanismos legais dão origem para a rigidez das respostas ao conflito e substitui uma gestão mais flexível do conflito por altos índices de formalização (ROUSSEAU et al., 1998).

2.3.2 Número de integrantes

O tamanho de uma rede também é considerado um fator contingencial que afeta a governança da rede. À medida que aumenta o seu número de participantes,

a governança se torna mais complexa, passando a demandar grande quantidade de tempo e recursos para coordenar um grande número de organizações. O crescimento do tamanho da rede, embora necessário para obter benefícios econômicos para os associados, aumenta o risco de posições de veto que podem paralisar a rede (PEREIRA; PEDROZO, 2004) e ainda arrisca enfraquecer um dos seus principais alicerces: o capital social (BÖHE; SILVA, 2004). Para Albers (2010), o tamanho e a abrangência estão relacionados ao número e variedade de questões, isto é, opiniões, tarefas, processos que precisam ser considerados na governança da relação interorganizacional. O crescimento pode favorecer o surgimento de subgrupos internos ou até uma nova hierarquia, distinguindo, por exemplo, as empresas mais velhas das mais novas ou ainda núcleos regionais (BÖHE; SILVA, 2004).

Um número expressivo de integrantes em uma rede sugere a presença de uma maior diversidade de culturas de gestão. A diversidade cultural representada pela união das diferenças oferece potencial para a vantagem colaborativa em termos de recursos, experiências e conhecimentos. Contudo, a mesma diversidade pode também ser vista como uma fonte potencial de conflitos (VANGEN; HUXHAM, 2010). Para Grandori e Soda (1995), encontrar o justo equilíbrio entre diversidade e integração é geralmente considerado um problema central na estruturação de uma rede. O problema da complexidade da rede é especialmente grave quando os participantes estão espalhados geograficamente (ENQVIST; TENGÖ; BODIN, 2014; VERSCHOORE, 2004) e quando reuniões frequentes com a participação de todos os membros da rede tornam-se difíceis ou praticamente impossíveis (PROVAN; KENIS, 2008).

2.3.3 Consenso de objetivos

O consenso de objetivos tem importantes implicações para a governança da rede, pois pode haver variação considerável entre as redes e os seus membros a respeito do acordo sobre as metas no nível da rede e até que ponto os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio do envolvimento na rede (PROVAN; KENIS, 2008). Para Castells (1999), é preciso haver coerência, isto é, interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes. A incompatibilidade de objetivos tende a promover decisões incongruentes e promover

a existência de conflitos (PEREIRA; PEDROZO, 2004) que podem inviabilizar uma situação de colaboração.

Segundo Provan e Kenis (2008) quanto maior o consenso sobre os objetivos em nível de rede, tanto mais os participantes da rede estarão propensos a trabalhar em conjunto, se envolver e se comprometer com a rede. A semelhança de objetivos individuais tem uma grande importância na construção dos objetivos coletivos, podendo também resultar em dificuldades, especialmente quando existe concorrência direta entre os integrantes da rede que por pressões competitivas relutam em cooperar e compartilhar informações.

Vangen e Huxham (2012) abordam o "paradoxo dos objetivos", que sugere que tanto a congruência quanto a diversidade nos objetivos das organizações influenciam o sucesso na colaboração. A diversidade de competências e recursos organizacionais é percebida como essencial para alcançar vantagem colaborativa, porém isso implica necessariamente em uma diversidade de organizações e de objetivos. O paradoxo está na constatação de que esta vantagem colaborativa pode ser prejudicada tanto pela congruência quanto pela diversidade entre os objetivos das organizações. Demasiada homogeneidade nos objetivos pode tornar as organizações relutantes em cooperar e compartilhar informações e muita heterogeneidade leva as organizações a buscar resultados diferentes e, por vezes conflitantes.

Em situações de colaboração, é possível distinguir objetivos que influenciam as ações e direções por meio de seis dimensões: nível, origem, autenticidade, relevância, conteúdo e clareza (VANGEN; HUXHAM, 2010).

O nível do objetivo como primeira dimensão faz uma distinção entre aqueles que atendem aos propósitos da colaboração, aos das organizações que a compõe ou aos propósitos dos indivíduos. A segunda dimensão distingue os objetivos pela sua origem, sendo interna (formulados por seus membros) ou externa (influenciados por agentes exteriores como ações governamentais).

Quanto à autenticidade, os objetivos podem representar autênticas aspirações dos seus membros ou "pseudo-objetivos", trazidos para satisfazer algum tipo de pressão e disfarçando os objetivos reais. A relevância distingue os objetivos que se referem especificamente à agenda colaborativa daqueles que são estreitamente relacionados, mas não se referem explicitamente a uma parte desta agenda.

Quanto ao conteúdo, muitos dos objetivos expressos pelos indivíduos estão essencialmente preocupados com a forma da colaboração e sobre como ter acesso a recursos, conhecimentos especializados, à partilha de riscos, melhorar a coordenação na prestação de serviços e aumentar a eficiência. Outros se relacionam com a forma como a colaboração será realizada: ex. tipos de colaboração, formas de comunicação. No que se refere à clareza, última das seis dimensões, os objetivos podem ser discutidos abertamente ou fazer parte de agendas ocultas.

2.3.4 Necessidade de competências em nível de rede

De um modo geral todas as organizações que se associam em rede procuram atingir algum objetivo que não poderia alcançar de forma independente, e fazem isso desenvolvendo e administrando as competências necessárias para o atendimento destas metas. Para tanto são fundamentais duas questões: Em primeiro lugar a natureza das tarefas executadas pelos membros da rede e em segundo lugar o tipo e o nível de complexidade de demandas externas e necessidades que estão sendo enfrentados pela rede (PROVAN; KENIS, 2008). A complexidade das atividades interdependentes tem mostrado estar positivamente relacionada com a complexidade dos arranjos interorganizacionais (GRANDORI; SODA, 1995).

Internamente, se a tarefa da rede é aquela que exige interdependência significativa entre membros, então a necessidade de coordenação em nível de rede e a demanda específica de habilidades e competências serão grandes. Externamente a demanda pode variar de alto a baixo, exigindo diferentes níveis de competência em nível de rede (PROVAN; KENIS, 2008).

Quadro 2 – Síntese dos fatores contingenciais críticos

Fator	Conceito	Implicações para a governança
Confiança	Estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base nas expectativas positivas das intenções ou do comportamento do outro.	A confiança dentro de uma rede é o que possibilita criar um ambiente que facilita a troca de informações e aprendizagem.

Número de integrantes	É o número de empresas integrantes de uma rede de cooperação.	A medida que aumenta o número de participantes, a governança se torna mais complexa passando a demandar grande quantidade de tempo e recursos para coordenar um número grande de organizações.
Consenso de objetivos.	É o acordo sobre os objetivos da rede, reconhecido por todos os participantes.	Quando há um consenso geral sobre os objetivos em nível de rede os participantes da rede são mais propensos a se envolver e comprometer com a rede e também a trabalhar em conjunto.
Necessidade de competências em nível rede.	Conjunto de competências no nível da rede que precisam ser desenvolvidas e gerenciadas para o alcance dos objetivos coletivos.	Se a tarefa exige interdependência significativa entre membros então a necessidade de coordenação em nível de rede e a demanda específica de habilidades e competências serão grandes.

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 2 estão sintetizados os quatro fatores contingenciais Críticos abordados nesta pesquisa e seus conceitos. Após a análise das contingências estruturais, a próxima seção trata das tensões de governança.

2.4 Tensões da governança

Pela natureza cooperativa das redes, Provan e Kenis (2008) afirmam que os seus gestores devem reconhecer e responder a algumas tensões básicas, inerentes à sua governança. Vangen (2012) refere-se a estas tensões como paradoxos e conceitua como algo que envolve lógicas contraditórias, elementos mutuamente excludentes que estão presentes e que operam igualmente ao mesmo tempo.

Provan e Kenis (2008) apresentam três tensões básicas: eficiência *versus* inclusão; legitimidade interna *versus* legitimidade externa; flexibilidade *versus* estabilidade. Saz-Carranza e Ospina (2010) apresentam outra tensão – unidade *versus* diversidade – afirmando que esta representa um desafio diferente para a governança de rede que exige ação estratégica no nível de toda a rede.

Este estudo trata da primeira das tensões da governança apresentadas por Provan e Kenis (2008) – eficiência *versus* inclusão – por estar intimamente

relacionada com o caráter participativo que é princípio básico para o sucesso de uma rede de cooperação.

As redes de cooperação são entidades formalizadas cuja coordenação democrática conta com a participação de todos os envolvidos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) e a tensão entre a necessidade de tomada de decisão eficiente e tomada de decisão inclusiva é um dos principais desafios para o seu sucesso, pois pode comprometer o resultado. Não obstante o fato de existir uma diretoria legitimamente constituída na maioria das redes de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) todos os seus integrantes continuam sendo “pares” (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). A tomada de decisão inclusiva afeta a eficiência porque, quanto mais participantes estiverem envolvidos no processo de tomada de decisão da rede, mais demorado e intensivo em custos e recursos o processo tenderá a ser (PROVAN; KENIS, 2008).

Aceitando a natureza paradoxal das colaborações, Poole e Van de Ven (1989) decidiram explorar e descrever os paradoxos e tensões usando-os para estimular o desenvolvimento da teoria. Os pesquisadores propõem então quatro formas de trabalhar com os paradoxos em teorias de gestão (considerando A e B como proposições) sendo que a primeira das quatro exige a aceitação do paradoxo e as outras três propõem algum tipo de intervenção (resolução) como pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3 – Formas de trabalhar paradoxos

Opções	A versus B	Implicações
1	Oposição	Aceitar o paradoxo, mantendo A e B separados, apreciação dos contrastes e uso de forma construtiva.
2	Separação Espacial	Supor que A opera em um nível de análise diferente de B (ex. micro contra macro), especificação de como ocorre a interação entre os níveis e esclarecimento dos níveis de análise.
3	Separação Temporal	Supor que A e B são verdadeiros em diferentes períodos de tempo e separá-los levando isso em consideração.
4	Síntese	Introduzir uma nova perspectiva ou termos para resolver o paradoxo.

Fonte: Poole e Van de Ven (1989)

A aceitação do paradoxo (oposição) e aprender a conviver com ele é uma postura positiva que tem sido utilizada como estímulo para o desenvolvimento das pesquisas (POOLE; VAN DE VEN, 1989). Já a abordagem da distinção de níveis (Separação espacial) assumindo que uma parte do paradoxo funciona em um nível de análise (por exemplo, sociedade), enquanto a outra parte opera em um nível diferente (indivíduo), também tem provado ser útil nas pesquisas sociais.

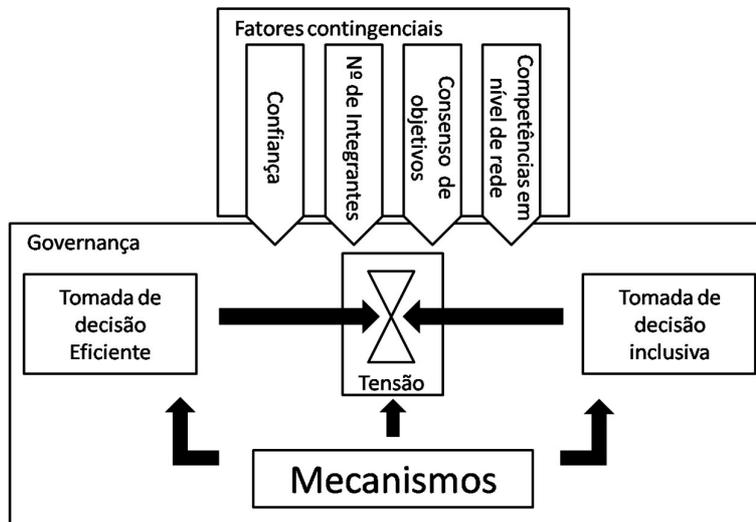
A terceira abordagem (separação temporal) considera que uma parte do paradoxo se mantenha durante um período de tempo e a outra parte durante um período de tempo diferente (POOLE; VAN DE VEN, 1989). Um exemplo seria a hipótese de que na etapa de formação de uma rede o foco estivesse mais na inclusão do que na eficiência, e que esta lógica se invertesse na consolidação da rede reduzindo a pressão pela inclusão e focando mais na sua eficiência.

A resolução de paradoxos (síntese) acontece quando ambos os lados do paradoxo são assumidos como fundamentalmente sólidos e o paradoxo é resolvido separando-os e especificando como um lado influencia o outro (POOLE; VAN DE VEN, 1989).

Partindo da concepção de redes encontrada no referencial e os demais conceitos abordados até aqui, o propósito deste trabalho é de compreender a influência dos fatores contingenciais sobre a tensão entre a tomada de decisão eficiente e o seu grau de inclusão, e identificar os principais mecanismos utilizados pelas redes pesquisadas para minimizar o efeito desta tensão.

Os quatro fatores contingenciais citados por Provan e Kenis (2008) e representados na parte superior da Figura 1 determinam o modo de governança mais eficaz para a rede interorganizacional no entanto cada modo de governança carrega tensões específicas como a tensão entre a tomada de decisão eficiente e a tomada de decisão inclusiva representada ao centro da Figura 1. Para minimizar esta tensão as redes podem utilizar mecanismos específicos ora favorecendo a tomada de decisão eficiente, ora favorecendo a tomada de decisão inclusiva.

Figura 1 – Síntese dos conceitos analisados na pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados para esta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o método utilizado na busca dos objetivos e é estruturado em duas seções distintas. A primeira traz a caracterização da pesquisa, apresentando os critérios de seleção dos casos, a técnica de coleta dos dados e o desenvolvimento do instrumento de coleta. A segunda seção apresenta a forma como foi feita a análise dos dados coletados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos foi desenvolvido um estudo qualitativo, de natureza descritiva, por meio do método do estudo de caso múltiplo. A pesquisa qualitativa tem como foco situações complexas e permite ao pesquisador desenvolver um nível de detalhes sobre a pessoa ou sobre o local (CRESWELL, 2007), estando aberto para perceber a individualidade e os significados múltiplos atribuídos pelos indivíduos à realidade (KLEIN *et al.*, 2015). Pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno (KLEIN *et al.*, 2015).

O estudo de caso mostra-se mais adequado nas situações de fenômenos complexos, resultado da influência de múltiplas causas que devem ser estudadas em seu próprio contexto e sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2005). A escolha do método de estudo de casos múltiplos é apropriada, pois permite uma análise comparativa dos diversos casos, possibilitando uma visão mais ampla e enriquecedora do fenômeno em questão. As conclusões analíticas são mais contundentes do que aquelas que surgem apenas em um caso único, aumentando, assim, as chances de fazer um bom estudo (YIN, 2005).

3.1.1 Seleção dos casos

A pesquisa foi desenvolvida com redes de cooperação do segmento de varejo de material de construção de âmbito nacional, em função da relevância econômica deste setor e da sua importância no universo das redes de cooperação no Brasil. O setor movimentou 109 bilhões de reais no ano de 2013 (ABRAMAT, 2014) sendo o

segundo setor em número de redes de cooperação, correspondendo a 14,2% do total das redes brasileiras.

A unidade de análise escolhida precisa ser coerente com o objetivo de pesquisa estabelecido (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011). Como o objetivo deste trabalho é analisar o impacto de um fenômeno específico na governança das redes de cooperação, a unidade de análise mais apropriada é a própria rede. Foi determinante na escolha das redes pesquisadas o fato de optarem pelo modo de governança OAR, que utiliza uma entidade administrativa para o exercício da governança (PROVAN; KENIS, 2008), porque estas costumam possuir uma estrutura mínima de governança.

Foram estudados três casos de redes de cooperação, seguindo uma lógica de replicação e não de amostragem. A escolha dos casos foi cuidadosa e de acordo com a previsão de resultados semelhantes nas diversas unidades investigadas (replicação literal) ou da espera por resultados diferentes em razão de fatores previstos explicitamente no princípio da investigação (replicação teórica) (ALVES-MAZZOTTI, 2006; YIN, 2005).

A escolha das redes obedeceu a um levantamento dos principais fatores influenciadores para o aumento da complexidade da governança, como tamanho da rede, tempo de existência e dispersão geográfica dos membros. Para facilitar a escolha dos casos e com o intuito de aumentar a relevância da pesquisa foram identificadas no Quadro 4 as redes apontadas pelo relatório Anamaco (2014) como as mais citadas naquela pesquisa quando perguntadas de qual rede associativa as lojas fazem parte.

Quadro 4 – Potenciais redes para escolha dos casos

Nome da Rede	Ano de fundação	Nº de Associados	Nº de lojas
Construir SP	1997	-	280
Construvip Campinas SP	2000	22	24
GMinas MG	2008	56	94
Constrular ES	2001	21	26
Constru&Cia Maringá PR	1998	17	17
Bem Viver PR	2001	43	54
Redemac RS	2000	37	61
Erguer BA	2005	27	50

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Anamaco (2014)

Após contatos iniciais com os gestores das redes apontadas como possíveis casos, visando à identificação correta dos principais atributos, foram escolhidas para este estudo três redes de diferentes estados da federação, com tamanhos e dispersão geográfica diferentes. Por motivo de confidencialidade, em razão do caráter estratégico de algumas informações prestadas, os nomes das redes foram substituídos por codinomes correspondentes ao gentílico utilizado em seu estado: Rede Gaúcha, Rede Paulista e Rede Paranaense. Foram mantidas, contudo, a integridade das informações e as descrições sobre o perfil de cada empresa, para orientação do leitor e interpretação dos dados.

O pesquisador responsável por este trabalho é empresário e participante de uma das redes pesquisadas, tendo sido inclusive seu presidente em gestão passada. A condução dos trabalhos, contudo, obedeceu rigorosamente ao método evitando influência nas suas diferentes fases.

3.1.2 Coleta de dados

Definidas as redes que foram analisadas na pesquisa, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram: entrevista semiestruturada e pesquisa documental. A utilização dessas técnicas tem como finalidade a triangulação de dados a partir de fontes múltiplas (YIN, 2005). Entrevista é uma forma de diálogo assimétrico em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008 *apud* KLEIN *et al.*, 2015). Entrevista semiestruturada segue uma lista de tópicos a serem investigados, mas pode incluir outras perguntas, conforme andamento da conversa (KLEIN *et al.*, 2015).

Entre 15 de maio e 2 de junho de 2016 foram realizadas quinze entrevistas (cinco por rede), sendo que este total obedeceu ao critério da saturação teórica avaliada de acordo com seus objetivos. A duração média das entrevistas foi de quarenta e cinco minutos, e elas foram gravadas, e posteriormente transcritas com auxílio de um profissional terceirizado. Foram realizadas com hora marcada sendo que duas presencialmente e treze à distância com o uso do aplicativo de comunicação Skype.

O fechamento amostral por saturação teórica é operacionalmente definido como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos

passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

Para se atingir o objetivo da pesquisa, a amostra de entrevistados foi formada por presidentes, vice-presidentes, diretores e gestores profissionais das redes de cooperação, sendo estes participantes de diretorias atuais ou anteriores. O Quadro 5 apresenta o perfil dos entrevistados das redes Gaúcha, Paranaense e Paulista, respectivamente. Os códigos foram estabelecidos de acordo com a sequência cronológica das entrevistas onde E1 foi o primeiro entrevistado e o E15 foi o último.

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados

Rede	Cargo do Entrevistado	Código	Tempo de entrevista
Rede Gaúcha	1º Secretário	E1	43 minutos
	Ex-presidente	E2	37 minutos
	Diretor de Capacitação	E3	32 minutos
	2º tesoureiro e ex-presidente	E4	35 minutos
	Presidente	E5	41 minutos
Rede Paranaense	Gestor	E7	80 minutos
	Presidente	E8	50 minutos
	Vice-presidente	E10	38 minutos
	Ex-presidente	E11	55 minutos
	Ex-presidente	E14	42 minutos
Rede Paulista	Presidente	E6	45 minutos
	Diretor de Relações Públicas	E9	53 minutos
	Vice-presidente	E12	64 minutos
	Ex-presidente	E13	49 minutos
	Gestor	E15	56 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma pesquisa documental foi feita utilizando os documentos constitutivos que regulam as interações entre as empresas nas redes participantes da pesquisa, com o objetivo de identificar regras e mecanismos de controle das tensões apresentadas no escopo do trabalho. Documentos são importante fonte de coleta de dados por permitirem ao pesquisador comprovar documentalmente explicações e esclarecimentos sobre determinado tema (KLEIN *et al.*, 2015). Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2005).

3.1.3 Instrumento de coleta

Foi desenvolvido um roteiro de entrevista (Apêndice A) como instrumento de apoio à condução das entrevistas (KLEIN et al., 2015). A escolha deste instrumento foi feita porque um roteiro semiestruturado com perguntas abertas deu oportunidade para realizar novos questionamentos e a possibilidade de aprofundar mais o relato dos entrevistados, no sentido de melhor compreender o fenômeno estudado. Para a construção do roteiro foram utilizados como categorias os conceitos abordados de tomada de decisão inclusiva, eficiência no processo decisório, confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e necessidade de competências em nível de rede (PROVAN; KENIS, 2008) compondo vinte e duas questões divididas em seis categorias conforme apresentados no Quadro 6.

Como a definição das variáveis desta pesquisa não segue um modelo preexistente na literatura científica, realizou-se a validação do instrumento de coleta. Essa etapa foi cumprida por meio de consultas a quatro especialistas da área acadêmica e um consultor de redes para garantir a adequação do roteiro ao tema de pesquisa e ao seu embasamento teórico. Três entrevistas foram realizadas pessoalmente e dois retornos foram recebidos por e-mail. O instrumento inicial continha vinte e oito questões e durante o processo de validação foram reduzidas e modificadas formando as vinte e duas questões apresentadas no instrumento final.

Foi realizado um pré-teste com o propósito de atribuir validade de aparência ou de face ao roteiro proposto. Esta etapa foi cumprida através de entrevista com um alto dirigente de uma das redes pesquisadas e teve o objetivo de testar o entendimento dos tópicos bem como a ordem adequada dos assuntos abordados e se estes são possíveis de serem respondidos adequadamente (KLEIN et al., 2015). Após o formulário validado, como não houve modificações significativas nas questões, esta entrevista foi incorporada à pesquisa.

Quadro 6 – Conceitos utilizados na pesquisa

Categoria	Conceito	Elementos	Nº Questões	Fonte
Tomada de decisão inclusiva	É a uma escolha feita (de forma participativa) entre duas ou mais alternativas possíveis.	Decisões estratégicas; Decisões operacionais, Processo de planejamento; Equipes voluntárias; Equipe interna; Gestor executivo; Estímulo à inclusão; Dificuldades e benefícios da inclusão.	7	Antunes, Balestrin, Verschoore (2010) Provan e Kenis (2008) Ansoff (1977)
Eficiência no processo decisório	Medida de saída sobre entrada no processo de escolha da melhor alternativa para atingir objetivos.	Tempo da decisão inclusiva; Custo da decisão inclusiva; Decidir de forma a eliminar ou contornar incertezas.	3	Motta e Vascellos (2009) Provan e Kenis (2008) Robbins (2000)
Confiança	É um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base nas expectativas positivas das intenções ou do comportamento do outro.	Troca de informações e de conhecimento; Formação de subgrupos; Nível de confiança entre os associados; Tomada de decisão tumultuada; Utilização de documentos e agentes externos; Nível de confiança na gestão da rede.	6	Provan e Kenis (2008) Russeau et al (1998) Vangen e Huxham (2010)
Nº de integrantes	É o número de empresas integrantes de uma rede de cooperação.	Número de participantes; Dispersão geográfica; Forma de representação.	2	Provan e Kenis (2008)
Consenso de objetivos	É o acordo sobre os objetivos da rede, reconhecido por todos os participantes	Clareza dos objetivos; Alinhamento de objetivos; Comprometimento; Presença de competição; Forma das decisões.	2	Provan e Kenis (2008) Vangen e Huxham (2010)
Necessidade de competências em nível de rede	Conjunto de competências no nível da rede que precisam ser desenvolvidas e gerenciadas para alcançar os objetivos coletivos.	Natureza das tarefas; Interdependência; Principais soluções; Recursos estratégicos; Necessidade de conhecimento técnico.	2	Provan e Kenis (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Análise de dados

Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009).

As entrevistas foram gravadas e após a transcrição completa do áudio utilizando um serviço terceirizado, foi feita a codificação das entrevistas com o auxílio do software NVivo. Para este estudo tomou-se como categoria de análise, os quatro fatores contingenciais críticos abordados por Provan e Kenis (2008): confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e necessidade de competências em nível de rede. Além destas também foram usadas mais quatro categorias, a saber: Tomada de decisão eficiente, tomada de decisão inclusiva, tensão e mecanismos.

Além das categorias inicialmente propostas, em uma pesquisa qualitativa o pesquisador muitas vezes deriva seus construtos a partir do trabalho de campo, visando captar aquilo que é mais significativo segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado (KLEIN et al., 2015). No decorrer da análise surgiu a necessidade da separação do conceito de confiança em duas categorias diferentes: Confiança entre os integrantes da rede e confiança na gestão. Também foi criada a categoria “dispersão geográfica” para analisar os efeitos desta na criação dos mecanismos.

Resumidamente, a metodologia utilizada para a realização dessa pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de casos múltiplos de natureza descritiva, realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com abordagem qualitativa dos dados desenvolvida a partir da técnica da análise de conteúdo.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os casos de estudo de cada uma das redes pesquisadas. Cada caso contém uma caracterização inicial da rede, seguida da descrição do seu processo decisório e análise de cada um dos quatro fatores contingenciais críticos e seus efeitos na rede finalizando com a análise individual do caso.

4.1 A Rede Gaúcha

A Rede Gaúcha é uma rede associativa de lojas de materiais de construção fundada no ano 2000 por onze pequenas e médias empresas da região metropolitana de Porto Alegre. Os empresários foram motivados pela busca de maior competitividade frente à entrada iminente de grandes concorrentes nacionais e internacionais naquele mercado. Segundo o sítio da Rede Gaúcha sua missão é “Propiciar o desenvolvimento das lojas de materiais de construção associadas, promovendo o associativismo e gerando competitividade através da capacitação dos recursos humanos, negociações e ferramentas de gestão, beneficiando diretamente os associados e indiretamente os consumidores”.

A central da Rede Gaúcha está sediada na região metropolitana de Porto Alegre. A rede conta com 37 empresas associadas que, juntas, possuem 59 lojas com 1.230 colaboradores, em 47 cidades da região metropolitana, litoral e interior do Rio Grande do Sul. No ano de 2015 o faturamento das suas lojas superou os R\$ 360 milhões e o volume negociado com fornecedores superou a casa dos R\$ 100 milhões. A diferença de faturamento entre as suas lojas é de 10 vezes, sendo que a menor fatura R\$ 200 mil e a maior R\$ 2 milhões mensais. No mesmo endereço da sede está estabelecida uma empresa distribuidora que tem o formato de uma sociedade anônima formada por todos os associados da rede. A distribuidora funciona como um braço comercial da rede, comprando em grandes lotes e distribuindo aos seus lojistas.

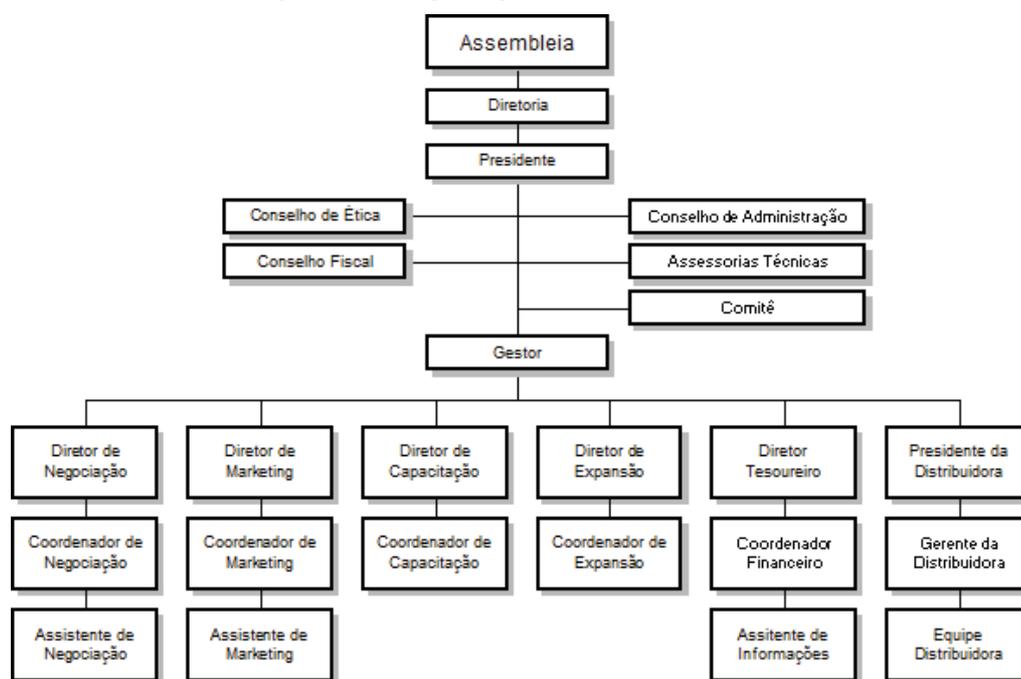
A Rede Gaúcha oferece aos seus associados, negociações feitas em forma de parceria com fornecedores em comum, uma marca única que identifica as suas lojas e uma marca própria de produto, treinamento para os gestores das lojas e seus colaboradores e organiza eventos de interesse associativo. Para tanto utiliza

assessorias externas como agência de propaganda, consultoria administrativa e assessorias de imprensa, assessoria jurídica, e financeira.

A governança da Rede Gaúcha tem a assembleia geral na sua posição máxima e, logo abaixo, tem a diretoria composta por seis pessoas, sendo um presidente, um vice-presidente, dois secretários (1º e 2º) e dois tesoureiros (1º e 2º). Um conselho de administração composto por ex-presidentes, um conselho de ética e um conselho fiscal completam a estrutura formal da governança.

Nove colaboradores trabalham na sede administrativa, organizados em quatro equipes de trabalho. Essas equipes funcionam como departamentos que, somados ao departamento financeiro completam o organograma apresentado na Figura 2. A empresa distribuidora tem outra diretoria constituída e mais seis colaboradores que são responsáveis pela operação da empresa, formada como uma sociedade anônima.

Figura 2 – Organograma da rede Gaúcha



Fonte: Elaborado pelo autor

Cada equipe de trabalho funciona como um departamento, sendo composta por um diretor (que é lojista), um coordenador (funcionário da sede) e mais lojistas convidados pela diretoria, em número de quatro ou cinco, seguindo alguns critérios de representatividade por região e por porte de loja. Comitê é a denominação interna

dada à reunião da diretoria com os diretores e coordenadores das equipes e mais o gestor para deliberar sobre os assuntos que serão discutidos em assembleia geral.

A Rede Gaúcha participa de ações de compra conjunta através da Entidade Nacional de Redes (ENARE) da qual foi fundadora, juntamente com outras vinte e uma redes de material de construção de dez estados brasileiros.

Após conhecida a estrutura responsável pela tomada de decisões, a seção a seguir descreve como se dá o processo decisório na Rede Gaúcha.

4.1.1 Processo decisório

As decisões são divididas em três tipos principais: Decisões sobre negociação, sobre marketing, e decisões administrativas, que abrangem os assuntos de capacitação, expansão e financeiro. Quanto ao nível, as decisões são basicamente estratégicas ou operacionais e podem ser decisões individuais ou coletivas no que diz respeito ao grau de participação das pessoas. A maior parte das decisões na Rede Gaúcha, segundo os entrevistados, é tomada de forma coletiva variando as diferentes instâncias onde estas decisões são tomadas.

As assembleias acontecem de dois em dois meses, embora o Estatuto Social determine uma assembleia anual em anos normais e duas assembleias em anos de eleição de nova diretoria. Nos meses em que não há assembleia acontecem as chamadas “Reuniões Gerais”, que tem o objetivo de levantar subsídios e opiniões junto ao associado para os assuntos que a diretoria ou as equipes estejam discutindo internamente (E1). Como não há diferenças significativas na tomada de decisão em relação ao tema, a análise dos dados foi elaborada distinguindo apenas as decisões estratégicas das decisões operacionais.

As decisões estratégicas na Rede Gaúcha são tomadas em nível de diretoria (E1; E3; E5), nas reuniões de planejamento estratégico, onde esta se reúne com os diretores das equipes para as deliberações de longo prazo (E4). Estas decisões vão se fortalecendo no grupo principal e então são encaminhadas de uma forma já elaborada à assembleia para serem debatidas e confirmadas (E1; E2). Decisões de médio e curto prazo são tratadas pela diretoria e pelos diretores das equipes (E3). As decisões são enviadas para a assembleia já com algum encaminhamento da diretoria, como descrito no destaque:

Decisões mais de nível tático ou inferior têm alguma interferência do associado no que tange daí à reunião geral ou assembleia [...], mas decisões de longo prazo, na minha concepção, quem encabeça isso e toma a frente nesse negócio é a diretoria. O associado, ele, em alguns momentos, tem autonomia para decidir, mas de coisas que já vêm pré-prontas (E3).

O planejamento na Rede Gaúcha é construído de forma sistemática iniciando em um fórum de gestores que acontece anualmente com o propósito de captar necessidades e sugestões dos associados para o trabalho da rede. É do fórum de gestores onde são trabalhadas sugestões e necessidades dos associados, que as diretrizes estratégicas são escolhidas (E5). Este fórum tem a presença de todos os associados e as suas conclusões formam o planejamento estratégico, que depois será desdobrado pelas equipes dentro de cada tema, como descrito no trecho abaixo:

O nosso planejamento seria formado então [...] a partir de diretrizes escolhidas no fórum de gestores, depois a diretoria e os diretores das equipes mais o Conselho de Administração se reúnem, definem os objetivos propriamente, e isso vai para um plano de ação que volta [...] para as equipes e para a própria diretoria desenvolver as ações e cumprir os prazos (E5).

As equipes de trabalho tomam as decisões operacionais seguindo diretrizes da diretoria (E2; E3; E4; E5) e têm autonomia para sugerir temas estratégicos, assim como propor e decidir sobre os seus projetos (E3; E5), conforme destaque:

São tomadas através do plano de ação no planejamento estratégico, onde é passado para as equipes, para os diretores, né, passa pela diretoria, onde direciona isso para os coordenadores das várias equipes. E quem toma as decisões onde são feitos os trabalhos, pelas equipes, né. Equipes correspondentes a cada plano de ação. (E4)

A equipe, portanto, tem uma autonomia relativa de acordo com o previsto no planejamento (E4) e por meio da participação voluntária nas equipes o associado tem uma interferência maior nas decisões de nível operacional (E3). O entrevistado E5 exemplifica esta autonomia das equipes:

Não há uma interferência direta da diretoria sobre fazer uma parceria, no caso da equipe de negociação sobre fazer uma ação de marketing. Normalmente, isso parte da própria equipe, é uma autonomia que a equipe tem, né, de buscar todos os dados e, enfim, e encaminhar isso para apreciação. Então, são autonomias não para a totalidade, porque alguns assuntos, eles dependem de aprovação. (E5).

A diretoria age diretamente em decisões operacionais relativas à gestão da sede com o apoio da equipe de funcionários da sede administrativa (E1). O gestor executivo, juntamente com os funcionários tem uma autonomia restrita a assuntos do dia a dia da sede administrativa, e geralmente sob consulta, tornando-se um elemento de confiança do presidente (E2; E4) e atuando mais como apoio à tomada de decisão (E3).

As decisões estratégicas da empresa distribuidora são tomadas pela sua diretoria, que é distinta da diretoria da associação, embora muitos acumulem cargos nesta e naquela diretoria. As decisões operacionais relativas à reposição de estoque, logística e operação do negócio estão a cargo de um gerente e de uma equipe de cinco colaboradores. No Quadro 7 é apresentada uma síntese descrevendo os tipos de decisão e seus principais agentes:

Quadro 7 – Síntese dos tipos de decisão – Rede Gaúcha

Tipos de decisão	Agentes
Decisões Estratégicas	Diretoria e diretores de equipe nas reuniões de planejamento estratégico; Assembleia; Na distribuidora: diretoria da distribuidora
Decisões Operacionais	Equipes de trabalho com autonomia parcial; Diretoria; Gestor executivo e funcionários da sede (como apoio à decisão); Na distribuidora: gerente e funcionários da distribuidora.

Fonte: Elaborado pelo autor

De uma maneira geral o processo decisório na Rede Gaúcha é considerado de média eficiência, sendo apontado pelos entrevistados como principal fator que afeta a eficiência o tempo excessivo necessário para a tomada de decisão (E1), por não ter a agilidade necessária para atender as necessidades do mercado (E2; E4). A forma mais profissionalizada com que a rede está trabalhando tem uma responsabilidade importante no apoio às decisões (E2). Porém o número de pessoas envolvidas para a aprovação de um assunto prejudica este processo (E3), conforme relato a seguir:

Eu diria que o nosso [processo de decisão] é um pouco mais lento do que deveria. Acho que se as equipes tivessem um pouco mais preparadas, tratando as coisas com um pouco mais de objetividade o

processo poderia ser um pouco mais eficiente no sentido de velocidade. (E5).

A inclusão dos associados na tomada de decisão é baixa e se dá principalmente através de consulta na reunião geral ou assembleia (E4; E5) (E1), conforme descrito pelos entrevistados:

Algumas decisões [...] são passadas para a assembleia [...] A diretoria, né, colhe a opinião dos associados na assembleia, né. Então, aí sim há a participação dos associados, em algumas, não em todas. (E4).

Hoje ela [a assembleia] não é tão decisiva como no início quando [...] as coisas eram mais discutidas e resolvidas mesmo na assembleia. Não sei se deve ao profissionalismo que a rede foi tendo (E2).

Uma forma de participação estimulada pela diretoria é a participação de “perto de 50% dos associados nas equipes de trabalho” (E5). A intensificação dessa participação, entretanto, é um desafio que precisa ser enfrentado pela rede (E1) conforme relatos:

Tendo equipes, por exemplo, departamentos trabalhando por áreas, no meu ver, não deixa de ser estímulo, porque abre a para o associado poder participar daquela área específica e dar sua contribuição. (E3).

A rede não obriga, mas, né, o associado tem que se sentir obrigado a ter sua participação dentro da rede, porque senão a rede não funciona (E4).

A inclusão também se dá pela coleta da opinião dos associados através de pesquisas feitas por meio de um software de gestão de redes e portal de informações chamado Área Central (E1; E3; E5), implantado recentemente e que tem se mostrado eficiente (E1). Estas pesquisas e as demais informações fornecidas pelo programa servem de subsídio para o processo de tomada de decisão nos diferentes temas trabalhados pela Rede Gaúcha. A resposta a estas pesquisas tem caráter obrigatório, podendo inclusive incorrer em sanções o que faz aumentar a participação, conforme relato a seguir:

Eu acho que também o nível de exigência que foi imposto, um pouco maior, com possível aplicação de multa. [...] de certa forma, houve um endurecimento, né. Uma exigência maior, e acho que isso está surtindo efeito positivo. E eu acho também que a gente está conseguindo isso no tom certo, né, sem ser radical demais (E1).

Para estimular a participação, além das equipes de trabalho e das assembleias, a rede promove dois formatos diferentes de reuniões gerais bimestrais. Duas vezes por ano a reunião acontece na loja de um dos associados e, nas demais ocasiões acontece em formato de reunião almoço com tempo estendido. Essas ações têm o propósito de aumentar o tempo de interação entre as pessoas estimulando a troca de informações e o próprio conhecimento mútuo (E4).

A seguir, a análise dos fatores contingenciais – confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e necessidade de competências em rede – e sua influência na Rede Gaúcha.

4.1.2 Fator contingencial – confiança

Existe uma forte relação de confiança entre os associados da Rede Gaúcha (E1; E3; E4). O fato de ter se originado de um grupo de empresários que já se conhecia bem e que já fazia alguns negócios juntos é apontado como um dos segredos desta confiança e até do sucesso da rede (E1; E3). Esta origem e a forma como favorece a troca de informações se destacam nos trechos seguintes:

Desde o princípio a rede se fundamentou [...] entre lojas que tinham um grau de conhecimento grande uns dos outros – até mesmo um grau de parentesco – e isso me parece que permaneceu um pouco. Embora ela tenha se profissionalizado e crescido [...] não só dentro de famílias, eu acredito que essa veia de contato um pouco menos formal, ela permaneceu. (E3)

Há uma relação acho que muito boa entre a gente e tem sempre as portas abertas. A gente percebe isso quando visita o associado, a gente percebe esse carinho que tem o associado em receber[...] e qualquer um que vier na minha loja também, eu vou estar disponível aqui para mostrar [...] coloco a loja à disposição do associado. (E4).

A existência de uma troca frequente de informações entre a maioria dos associados (E1; E4; E5) fortalece a confiança mútua. O hábito de visitas coletivas dos associados às lojas bem como o uso do aplicativo WhatsApp auxilia esta troca diária de informações, principalmente sobre produtos e fornecedores (E1).

Evidências indicam a existência de uma confiança consistente da maioria dos associados na gestão da Rede Gaúcha. Transparência nas sucessivas diretorias, o reconhecido caráter das pessoas envolvidas, o aprofundamento do conhecimento mútuo e o amadurecimento das relações ao longo do tempo são fatores que contribuíram para este nível de confiança (E1; E4).

Para esse nível de confiança, eu acho que foi a maturidade [...] o tempo que a gente está junto, isso contribuiu bastante, né. Esse aprofundamento do conhecimento, esse tempo que a trabalha junto foi amadurecendo e foi tornando esse processo para nós mais eficiente. Eu acho que isso é um fruto que a gente está colhendo de gestões subsequentes, né. E até de erros que algumas cometeram e a gente teve oportunidade de corrigir, né (E1).

A maneira tranquila com que ocorrem as votações nas assembleias (E1; E3), o hábito de eleger as diretorias por aclamação (E1) e até o relaxamento da exigência de participação são fatores atribuídos pelos entrevistados a esta confiança na gestão (E2; E3):

Até quando é apresentação de contas em assembleias ou nas reuniões gerais, as decisões que a gente toma, eu acho que elas passam até de maneira relativamente tranquila. E isso passa então que o associado está confiando no trabalho da diretoria. (E1)

4.1.3 Fator contingencial – número de integrantes

Com base na pesquisa do SEBRAE nacional (SEBRAE, 2012), a Rede Gaúcha com os seus 37 associados, formando um grupo de 59 lojas, é considerada uma rede de grande porte. A pesquisa citada aponta que a maior parte das redes brasileiras (33%) possui um número entre 11 e 20 integrantes. Em relação ao volume de negócios também pode ser considerada de grande porte com base na mesma pesquisa (SEBRAE NA, 2012), pois o seu nível de faturamento de R\$ 360 milhões anuais supera os R\$ 39,9 milhões anuais da média das redes brasileiras apresentadas naquela pesquisa.

O número considerado grande de associados é um fator que interfere na velocidade das decisões afetando a eficiência do processo decisório por deixá-lo lento (E1; E2; E3) e levando a diretoria a levar à assembleia decisões mais encaminhadas como descrito nos trechos a seguir:

Então, eu acredito que pelo tamanho, pelo número de associados que se tem muitas vezes o processo não é tão eficiente, né [...] talvez até seja eficaz, mas os meios aí em função do número de participantes, ele se torna um processo [...] não eficiente. (E3).

A gente no início prezava mais pela decisão mais conjunta, talvez porque a rede fosse menor, era mais fácil fazer isso, né. Então, algumas decisões, alguns encaminhamentos eram pelo executivo junto com as equipes, enfim, e depois referendados na assembleia. (E2).

Geograficamente a loja mais distante da sede administrativa da rede dista 245 km, porém esta não é a característica predominante na Rede Gaúcha, pois mais de 60% das suas lojas situam-se na região metropolitana de Porto Alegre a uma distância inferior a 85 km da sede. O grupo é informalmente dividido em três regiões para fins de acompanhamento do mercado e também para realização de alguns treinamentos locais: Região metropolitana, interior do estado e litoral.

Pelo critério faturamento observa-se uma diferença que alcança 10 vezes entre o faturamento da maior loja para a menor. Os associados estão divididos em nove empresas que faturam acima de R\$ 1 milhão, 12 faturam entre R\$ 400 mil e R\$ 1 milhão e 16 faturam abaixo de R\$ 400 mil por mês.

4.1.4 Fator contingencial – consenso de objetivos

No início de sua trajetória a Rede Gaúcha estabeleceu conjuntamente os cinco principais objetivos comuns que se tornaram base para a formação das primeiras equipes de trabalho: 1) Ter uma marca forte; 2) Adequação do mix de produtos visando compras conjuntas; 3) Busca da satisfação dos clientes; 4) Aumento da rentabilidade das lojas e 5) Expansão do número de associados.

Mantendo a essência destes primeiros objetivos, a rede anualmente os alinha com novas demandas individuais e de grupo por meio das discussões no fórum de gestores sobre os rumos a serem tomados pela rede (E3), das assembleias e das reuniões gerais ouvindo o associado (E2). Apesar das diferenças de mercado e de porte verificadas, os objetivos individuais dos associados são normalmente comuns, variando, no que diz respeito ao volume compras e estilo individual de gestão (E5). Na busca por este alinhamento, a rede protege a região de cada associado visando eliminar a concorrência direta, conforme relatado a seguir:

A rede tenta conciliar o objetivo da loja [...] no sentido de preservar a questão das áreas, né, geograficamente falando, de proteger um pouco os mercados, enfim. Então, eu acho que é mais ou menos dessa forma aí que a gente tenta alinhar assim os objetivos, né, respeitando a velocidade de uma e de outra e preservando, enfim protegendo ou pelo menos não admitindo novos associados em cidades e regiões que já tenham associados. (E5).

O estudo conjunto do mercado que se renova a cada ano por ocasião do planejamento também é responsável pela atualização e o alinhamento dos objetivos

de rede (E4), assim como o amadurecimento das relações ao longo dos anos de convivência (E1). O fato de avaliar e analisar o mercado e suas possibilidades conjuntamente, conforme trecho abaixo, também traz um alinhamento de expectativas e suas possíveis alternativas, facilitando o alinhamento de objetivos:

Diante das reuniões que fizemos de estudo da realidade, onde a gente busca aí várias informações sobre o mercado [...] tanto interno como externo com essa avaliação. E isso também eu considero uma das grandes riquezas de estar em rede [...] Esse estudo assim do nosso negócio, e estar em rede proporciona isso que é de estar sempre se adequando a nossa realidade e vendo o que nós vamos fazer, que caminhos devemos tomar. (E4)

4.1.5 Fator contingencial – necessidade de competências no nível da rede.

O número de atividades desenvolvidas em nível da Organização Administrativa da Rede (OAR) criada para a gestão da Rede Gaúcha traz a necessidade de lidar com competências variadas que, em geral, não são de domínio dos seus integrantes individualmente. Para atender a esta demanda a Rede Gaúcha optou, por um lado, pela contratação de uma equipe de funcionários para a sede administrativa construindo o próprio conhecimento e desenvolvendo competências e, por outro lado, buscou adquirir algumas destas competências através da contratação de assessorias e consultorias externas. A equipe interna passa por aperfeiçoamento constante:

A gente não pode exigir que todos os associados tenham o mesmo nível de conhecimento técnico sobre todos os assuntos. Mas, enfim, as pessoas encarregadas de determinadas ações, devem ter ou devem buscar esse conhecimento, e deve-se fazer ou ter uma condição de mostrar isso e convencer. (E2).

Consultor de gestão, agência de propaganda, assessoria de imprensa, assessoria jurídica e escritório de importação são alguns exemplos de contratações feitas pela Rede Gaúcha. Entre as principais competências no nível da rede destacam-se a capacidade de negociação em grandes volumes visando ganho de escala (E1; E3; E5), capacidade de desenvolvimento de campanhas publicitárias, de gestão da marca da rede e da marca própria (E1; E3; E4; E5), conhecimentos e habilidades referentes à importação de produtos (E5), gestão eficiente da distribuidora (E1; E2; E3), criação de eventos e tecnologia própria visando à troca de experiências (E1) e o treinamento (E4; E5). Estudo de mercado e análise de varejo

(E4), análise de indicadores de gestão e de mercado (E4), utilização de *software* para comunicação e gestão vêm completar a lista citada.

No Quadro 8 há um resumo da análise dos fatores contingenciais e seus efeitos:

Quadro 8 - Síntese dos fatores contingenciais críticos – Rede Gaúcha

Fator	Nível	Efeitos
Confiança	Alta	Diminui a pressão por parte dos associados que ao confiarem na gestão não se interessam tanto por participar.
Nº Integrantes	Grande e com dispersão geográfica média	Dificulta a reunião de todos os associados para tratar de decisões. Se todos fossem manifestar suas opiniões o processo ficaria mais moroso. O controle de cumprimento das atribuições de rede também se torna mais complexo.
Consenso de objetivos	Alto	São minimizados os atritos porque existe um acordo de objetivos claro e renovado anualmente pelo processo de planejamento.
Necessidade de Competências em rede	Alta	É necessária uma centralização maior com profissionalização dos agentes para desenvolver as competências necessárias.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.6 Análise do caso

A Rede Gaúcha criou uma estrutura de suporte da decisão mais centralizada na sua diretoria e nas equipes por meio dos diretores de área e dos coordenadores, estruturando a sede administrativa e profissionalizando os seus colaboradores, que se aplicam em tempo integral na implementação. Entretanto, acontece um processo estruturado de planejamento estratégico composto de várias etapas, consultando e debatendo amplamente com todos os associados sendo o que dá origem às suas diretrizes. Mesmo com este processo, as principais decisões são tomadas coletivamente, o que compromete a eficiência em razão do número de pessoas envolvidas (E2; E3; E4; E5), principalmente nos assuntos mais estratégicos que envolvem uma diversidade de opiniões e de dados a serem levantados (E4).

A pesquisa identifica o arrefecimento do interesse de alguns integrantes da rede em participar das equipes de trabalho ou da diretoria em comparação com os seus tempos iniciais (E2).

A rede, no início, chamava muita atenção, era uma novidade e as pessoas viam, enxergavam nela uma grande vantagem, e as pessoas vinham, né. E, em geral, participavam, uns mais e outros menos, o que acho que é normal em qualquer grupo. Mas participavam das reuniões e com isso participavam, estavam envolvidos nas decisões (E2)

Embora um número menor de pessoas envolvidas dê celeridade à decisão, por outro lado deixa de promover uma discussão mais ampla, tornando-a mais arriscada e dificultando sua posterior implementação (E2; E5), por que são exatamente os menos participativos que têm maior dificuldade de entender e aceitar as decisões tomadas por outros (E1; E2). Verifica-se, portanto a existência da tensão entre eficiência e inclusão no caso da Rede Gaúcha como sintetizado na expressão: “o grande desafio é fazer essa inclusão, fazer essa participação mais maciça e mais ágil” (E1).

O momento de crise experimentado nos últimos anos no país faz com que os lojistas estejam mais voltados para a administração dos seus negócios e, com isso diminuam seu envolvimento nos assuntos de interesse da rede (E2; E4). A confiança que o associado manifesta na gestão da rede também contribui para esta despreocupação (E2; E3).

Para melhorar a inclusão ou garantir a eficiência no processo decisório a Rede Gaúcha tem usado alguns mecanismos de governança descritos a seguir. Como primeiro mecanismo existe a promoção de reuniões gerais de associados intercaladas às assembleias (E1; E3; E4). Estas reuniões, diferentemente das assembleias, não têm caráter deliberativo porque se propõem a discutir determinados temas que, depois de estudados, serão decididos pelas equipes e pela diretoria ou apresentados posteriormente para votação em assembleia. Essa reunião é bimestral e por duas vezes ao ano ela acontece na loja de algum associado que recebe o grupo mostrando boas práticas que aplica na sua empresa. Quando a reunião ocorre na sede administrativa da rede, é precedida de um almoço que visa fomentar a integração e a troca de experiências entre os associados.

A integração das informações e da comunicação através do *software* Área Central é o segundo mecanismo. Esta ferramenta concentra parte importante das informações de interesse dos lojistas associados e da própria rede como as informações de compras dos associados. Além disso, também funciona como um mecanismo de fiscalização e de apoio à decisão (E1; E5). Outras práticas de troca

constante de informações também podem ser destacadas neste quesito, como a formação de grupos de WhatsApp divididos por assuntos de interesse (E1).

Como terceiro mecanismo destaca-se a política de coordenadores internos (colaboradores da sede) atuando junto às equipes de trabalho e seus diretores (lojistas). Estes colaboradores atuam em equipes, separadas por áreas – negociação, marketing, capacitação e expansão – tem reuniões semanais e mantém alguma autonomia de decisão (E3) ainda que predominantemente no âmbito operacional. Parte desta autonomia deve-se à aprovação prévia de um orçamento contendo os recursos necessários para o ano seguinte (E5) de cada equipe que então os administra com alguma independência.

Durante dois anos a Rede Gaúcha experimentou o acúmulo do cargo de presidente com a função de gestor executivo, o que é apontado aqui como quarto mecanismo. Esta experiência deu-se pela disponibilidade do presidente eleito para o biênio 2014/2015, que passou a prestar horas de trabalho na sede, remuneradas estatutariamente, acumulando então a função de gestor e liderando a equipe no dia a dia. Tal solução facilitou a execução das decisões de diretoria e reduziu o seu tempo de implantação durante aquele período (E2; E5).

Como quinto e último mecanismo, a realização do fórum de gestores como principal fonte de subsídios para o planejamento estratégico construído a partir de uma consulta aos associados (E1; E2) e depois enviado para as equipes apresentarem propostas. Estas propostas são transformadas em diretrizes e apresentadas pela diretoria num plano de ação que é acompanhado mensalmente pela diretoria (E3).

No Quadro 9 é apresentado um resumo dos principais mecanismos utilizados e seus possíveis efeitos na tensão eficiência/inclusão:

Quadro 9 - Síntese dos principais mecanismos utilizados – Rede Gaúcha

Mecanismos	Efeitos
Reuniões Gerais na sede e nas lojas associadas	Canal para manifestação dos associados sobre os principais assuntos e intensifica a integração e troca de experiências.
Integração das informações e da comunicação – <i>Software</i> Área Central	Concentra informações a comunicação do interesse dos lojistas e da diretoria subsidiando as decisões e evitando perda ou ruídos de informação.
Coordenadores internos	Proporciona maior profissionalização nas equipes e agilidade às decisões operacionais obedecendo a limites de atuação.

Presidente-gestor	Facilita a execução das decisões e diretoria e reduz o seu tempo de implantação concentrando a autoridade de presidente com a liderança diária da equipe
Fórum de gestores	Concentra em um único processo de consulta e avaliação, de forma participativa, inúmeras decisões estratégicas que organizam a gestão para o ano seguinte estabelecendo os limites de atuação para equipes e funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 A Rede Paranaense

A rede Paranaense é uma rede associativa criada em setembro de 2001 por dezoito lojas de materiais de construção da região sudoeste do Paraná, que se uniram visando principalmente a negociação de mercadorias em grandes volumes e a condição de oferecer melhores preços ao consumidor. A Rede Paranaense tem como missão: “Fortalecer os processos de gestão, bem como os resultados e a solidez das lojas associadas, priorizando a excelência profissional”.

Em maio de 2016 a rede era composta por 40 associados, proprietários de 53 lojas, gerando um faturamento superior a 150 milhões de reais em 2015 e mantendo mais de 700 colaboradores. A sede administrativa fica localizada na região sudoeste do estado do Paraná, onde atuam um gestor profissional e mais quatro colaboradores, somados aos nove colaboradores na operação do Centro de Distribuição (CD).

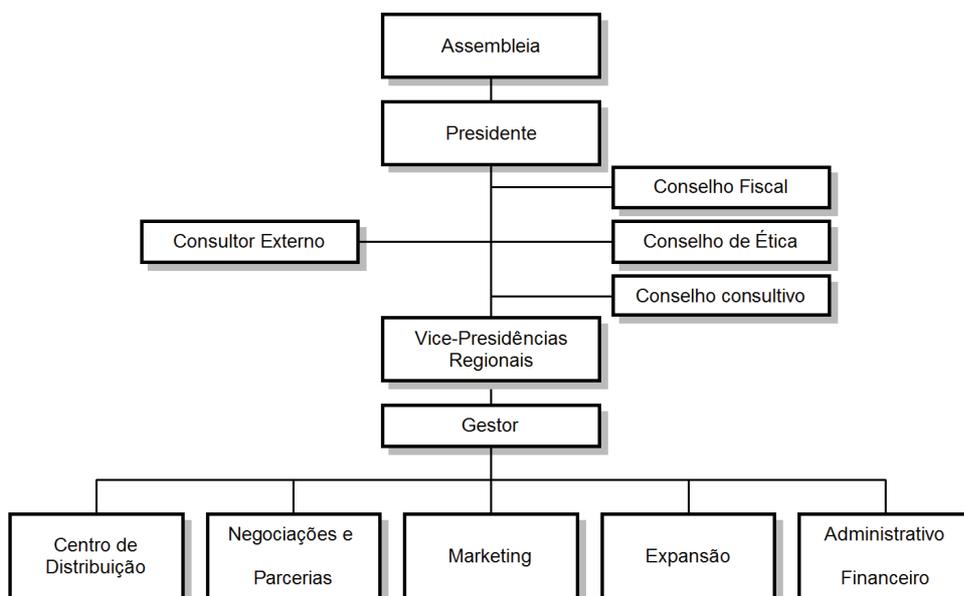
São 53 lojas em 40 cidades distribuídas nas Regiões de Campos Gerais, Oeste e Sudoeste do estado do Paraná incluindo duas lojas em diferentes cidades de Santa Catarina divididas em três regionais nas regiões Sudoeste, Oeste e Campos gerais e em processo de abertura de mais uma regional na região de Guarapuava (centro-sul). Em cada uma destas regiões existe uma vice-presidência, sendo o seu titular eleito conjuntamente com o presidente para um mandato de dois anos. A função do vice-presidente regional é avaliar as necessidades e o nível de satisfação dos associados da sua área de atuação e levá-los ao conhecimento da diretoria, bem como executar junto às lojas associadas em suas regiões às ações e encaminhamentos estratégicos deliberados em assembleia geral.

De acordo com o sítio da rede, entre os benefícios ao associado estão as compras conjuntas, o marketing compartilhado e o apoio à gestão das lojas, que

inclui treinamentos para colaboradores e profissionalização da gestão dos associados. Para tanto conta com assessorias externas como uma agência de propaganda, que acompanha a equipe de marketing na elaboração e execução de um plano anual, e uma consultoria que acompanha a rede há dez anos atuando junto à diretoria, equipe de colaboradores e empresas associadas.

A governança da rede Paranaense é realizada por meio da assembleia geral como órgão máximo e uma diretoria eleita por esta, composta por nove associados lojistas. A estrutura possui também três conselhos compostos por lojistas, sendo que dois deles são eleitos em assembleia (o conselho de ética e o conselho fiscal) e o terceiro é o conselho consultivo, formado pelos últimos cinco ex-presidentes e pelos vice-presidentes em exercício. Três equipes formadas por lojistas voluntários com acompanhamento de funcionários internos completam a estrutura da rede Paranaense uma equipe para negociação e compras, uma para marketing e outra para expansão (Figura 3). A formação destas equipes de trabalho costuma acompanhar a troca dos presidentes que a cada gestão nomeiam os seus integrantes entre os associados mais participantes da rede, respeitando uma norma que prevê a representação das três vice-presidências regionais nestas equipes.

Figura 3 – Organograma da Rede Paranaense



Fonte: Fornecido pela rede

A rede mantém um Centro de Distribuição (CD) que funciona sob uma personalidade jurídica distinta da associação como uma empresa de sociedade anônima (S.A.) na qual todos os associados da rede mantêm quotas de capital. A administração desta empresa é responsabilidade da mesma diretoria da associação, apenas com uma gestão distinta que garante a sua operação comercial e logística.

A Rede Paranaense também participa de uma Entidade Nacional de Redes de material de construção (ENARE), que promove a intercooperação entre vinte e duas redes de lojas de materiais de construção de dez diferentes estados brasileiros. A ENARE promove dois encontros anuais de troca de experiências e debates, além da promoção de compras conjuntas entre as redes associadas.

Após conhecida a estrutura responsável pela tomada de decisões, a seção a seguir descreve como se dá o processo decisório na Rede Paranaense.

4.2.1 Processo decisório

O processo decisório na rede Paranaense divide-se em três tipos principais de decisões: Decisões sobre compras e negociação, decisões sobre marketing, e decisões administrativas sendo que, nesta última, incluem-se as decisões de gestão da rede e de apoio à gestão das lojas. Quanto ao nível, as decisões são basicamente estratégicas ou operacionais e quanto ao grau de participação das pessoas, a quase totalidade das decisões é tomada coletivamente, sendo reduzida a tomada de decisão individual. O que varia são os grupos que tomam estas decisões, podendo ser na assembleia, nas equipes, na diretoria ou nos conselhos, de acordo com a natureza da decisão.

As reuniões são presenciais ou virtuais. As assembleias são presenciais, duas por ano, e o seu local obedece a uma alternância para que todas as regionais sejam contempladas com reuniões dentro da sua área de atuação. As reuniões virtuais são feitas utilizando um *software* especializado, contratado para este fim, chamado *Micro Power Presence* que contém recursos de apresentação de documentos, discussão, interação e votação, suficientes para estes eventos. A ideia de contornar a distância entre as lojas promovendo reuniões virtuais surgiu em 2004, antes mesmo da instalação das regionais, quando um associado mais distante propôs que o grupo utilizasse ferramentas de Webconferência para simplificar as reuniões e reduzir os custos e riscos de estar viajando toda a semana para as

reuniões presenciais. No princípio o grupo mostrou certa resistência, afinal muitos ainda tinham pouca afinidade com a informática, mas resolveu confiar na proposição daquele associado que estava mais distante da sede da rede:

Após um ano a gente forçando para fazer [as reuniões virtuais], aqueles que não queriam chegar perto do computador, quando a gente dizia 'vamos fazer reunião [...] presencial, o cara dizia não'. 'Faz por computador mesmo que é mais fácil' [...] rompemos uma barreira e a coisa andou. (E11).

As principais decisões de compras ou negociação são tomadas nas reuniões virtuais semanais com a presença de todos os associados. Existe também a função de consultor de compras desempenhada por um associado escolhido pela sua capacidade e pela proximidade da sede, eleito em assembleia para mandato de dois anos e remunerado que, segundo o Entrevistado E11 “*auxilia na tomada de decisão, no fechamento de parcerias*”. Ele atua como um líder do setor de compras e participa da maioria das reuniões com os fornecedores, servindo como um primeiro agente decisor (para demandas mais operacionais) ou como filtro para decisões da equipe de compras.

As assembleias, para decisões de negociação, servem para estabelecer o calendário anual de compras conjuntas, para aprovar novas parcerias e para decisões que vão além da compra de produtos para revenda como, por exemplo, parcerias com bancos e financeiras. As decisões estratégicas são condensadas em um planejamento anual que é iniciado pelo consultor por meio de pesquisas com os associados, seguindo diretrizes da diretoria. Cabe a ela avaliar e aprovar o que vai ser proposto antes de ser aprovado na última assembleia do ano como afirma o entrevistado no trecho selecionado:

O planejamento o [consultor] sempre elabora um questionário prévio né? Ele remete para todos os associados [...] esse pessoal todo responde, com base nisso ele monta uma apresentação, vai para a assembleia, e na assembleia são tomadas as decisões do planejamento para o ano das principais linhas. (E11).

As vice-presidências regionais têm um papel importante nas decisões de negociação, uma vez que são percebidas diferenças em algumas negociações e até no portfólio de produtos de acordo com a região (E10). Além da política de preços dos fornecedores apresentarem algumas diferenças regionais, também há variações nos preços e margens aplicadas ao consumidor. Isso acontece porque algumas regiões são mais pressionadas pela concorrência e há a necessidade de negociar

com o marketing preços mais agressivos para os tabloides de ofertas que a rede lança (E14), e que é único para todas as regiões. O trecho a seguir faz referência a algumas decisões tomadas nas regionais:

Elas [as regionais] não tomam decisões, mas pelo menos uma vez por ano, é programado que o vice-presidente da regional faça uma reunião com seus associados, veja as necessidades deles, e diante dessas necessidades, eles levem para a reunião virtual, para depois ir para a assembleia e se for o caso, monta uma parceria regional, monta uma comissão regional então para tentar abrigar as questões regionais que são mais fortes (E11).

As decisões de compras referentes à reposição de estoques do Centro de Distribuição e gerenciamento daquela operação ficam a cargo da gestora do CD que divide as decisões de acordo com o seu nível estratégico com o gestor da rede obedecendo a padrões previamente estabelecidos pela diretoria da rede.

As principais decisões de marketing são propostas pela equipe da área juntamente com a assessoria da agência de propaganda e são compiladas em um plano anual de comunicação. Tal plano é sugerido a partir das discussões entre a agência e a equipe de marketing e aprovado na última assembleia do ano compondo uma sequência de ações para o ano seguinte. Decisões operacionais são tomadas pela equipe nas reuniões virtuais que acontecem quinzenalmente, ou nas reuniões gerais feitas semanalmente. Segundo o Entrevistado E8 “a equipe de marketing tem autonomia para montar o tabloide” estabelecendo os produtos e preços que vão fazer parte de cada campanha, utilizando, em casos especiais, as reuniões virtuais para dirimir dúvidas. O trecho a seguir fala desta autonomia:

A gente, por exemplo, tem uma autonomia na equipe de Marketing para eleger o que vai para o tabloide, colocar preços [...], mas quando a gente fica na dúvida, a coisa está um pouco ‘poxa vida’, podemos enfrentar problemas com os associados reclamando do Marketing, leva para a [reunião] virtual. (E11).

A equipe de marketing também acumula algumas decisões de treinamento. Segundo o entrevistado E11, “a comissão do Marketing, a gente trabalha já com os parceiros as agendas de treinamentos nas lojas, buscamos qualificação”.

Decisões administrativas operacionais são tomadas principalmente nas reuniões de uma espécie de comitê executivo referido por vários entrevistados como a “diretoria”, mas que, na prática é composto pelo presidente, o gestor executivo da rede e o consultor externo. Este grupo se reúne presencialmente todas as quintas-feiras na sede da rede como relatado nos trechos selecionados:

Treinamento, monitoramento, é tudo feito lá pelo pessoal da diretoria mesmo [...] toda quinta-feira eles têm por hábito, vai o consultor, vai o presidente, o pessoal do escritório, o gestor, o pessoal todo se reúne e alinham todas essas peculiaridades aí. (E10).

Quem toma a decisão é o presidente, o gestor e o nosso consultor, decisões assim menos relevantes. A gente faz uma reunião toda quinta-feira, onde eu estou presente e nós tomamos essa decisão. E fazemos a reunião com o gestor, o gestor ao longo da semana vai fazendo anotações do que precisa ser decidido, né. E eu também tenho um grupo do WhatsApp aí só da diretoria, aonde eu também vou pegando opinião, vou consultando eles. (E8).

As principais decisões estratégicas têm sua origem nas reuniões do comitê executivo das quintas-feiras e são transformadas em propostas para serem votadas em assembleia. Geralmente em forma de planejamento para o ano seguinte, uma vez que são apenas duas assembleias por ano.

Com o objetivo de tornar participativo e organizado o processo de decisão a rede se vale de uma série de decisões programadas com destaque em três principais instrumentos: o planejamento estratégico; o calendário de compras conjuntas; e o calendário de campanhas promocionais. Ficam assim estabelecidas de forma participativa as principais linhas de atuação da rede, ficando depois para a diretoria, o gestor e as equipes o detalhamento das ações no decorrer do ano.

No Quadro 10 apresenta-se uma síntese, descrevendo os tipos de decisão e seus principais agentes:

Quadro 10 – Síntese dos tipos de decisão – Rede Paranaense

Tipos de decisão	Agentes
Decisões Estratégicas	Administrativas – Assembleia e “comitê executivo” Marketing– Assembleia (plano anual de comunicação) Compras - Todos nas reuniões virtuais semanais; Assembleias (calendário anual de compras); Vice-presidências (parcerias regionais).
Decisões Operacionais	Administrativas – “comitê executivo” Marketing –Equipe de marketing nas reuniões virtuais; Compras –. Gestor; Consultor de compras (lojista); Todos nas reuniões virtuais semanais.

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, a análise dos fatores contingenciais – confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e necessidade de competências em rede – e sua influência na Rede Paranaense.

4.2.2 Fator contingencial – confiança

A confiança entre as empresas da Rede Paranaense é de nível alto. Isso pode ser constatado nos trechos abaixo:

De zero a dez [...] eu acho que dá para dar um oito aí. É bem confiável assim. As informações [...] ninguém esconde muita coisa, pelo que eu percebo. Todo mundo é bem franco assim, e acho que a confiabilidade é bem alta (E10).

As pessoas se identificam muito umas com as outras, a gente faz um bom envolvimento, essa troca de informação constante, né, todo mundo fala abertamente das coisas que fazem né [...] em geral, trata-se abertamente sobre os assuntos. Ela [a confiança] é boa. (E11).

A confiança do associado, entre os associados, eu digo que é uma confiança assim que é excelente, é bem alta, não vejo problema nenhum. (E7).

O hábito de trocar informações sobre produtos, preços e sobre a operação do negócio (E10), bem como o fato de serem lojas de porte semelhante e com baixa concorrência entre si (E14), são apontados como principais fatores que contribuem para que esta confiança seja alta. O nível de abertura com que os associados trocam estas informações é um dos fatores considerados importantes. A tecnologia de comunicação tem sido importante aliada principalmente através dos grupos de WhatsApp que são largamente utilizados para a troca de informações (E7; E8). O trecho selecionado relata essa troca:

Os problemas são os mesmos. Todo mundo se vê assim no mesmo barco. Em geral, são empresas familiares, né, que têm um tamanho não tão distante um do outro. Que nós não temos concorrência entre nós. Em geral, não há uma situação de concorrência. E quando há a gente trata na esportiva. (E11).

Juntamente com as assembleias são organizados seminários com o objetivo de troca de experiências, onde aqueles que se destacam em determinadas áreas falam sobre a sua experiência para o grupo. Isto reforça a semelhança entre as lojas e a confiança entre os integrantes das redes. Alguns citam momentos de interação como eventos de integração ou a própria viagem no mesmo carro para a assembleia

como momentos de reforço desta confiança. O relato a seguir fala desta troca de experiências:

Nós fizemos alguns seminários de trocas de experiência. Na nossa assembleia, a gente sempre faz ela com duração de dois dias. Um dia é destinado à prestação de contas, e um dia é feito seminários, aonde [...] é escolhido alguns cases de lojistas que tiveram boas ideias e colocadas em prática, e deu resultado. E esses lojistas são escolhidos para fazer a apresentação na assembleia perante todos os associados, fazer essa troca de... de experiências. (E8).

A certeza de que os associados passam por uma forte triagem antes de entrar para a rede e o período “probatório” de seis meses a que são submetidos, são fatores que contribuem para reforçar a confiança entre os pares. O trecho a seguir fala desta seleção:

Um dos itens exigidos para entrar na rede é [...] o cara tem que ser, além da parte financeira, estar sempre certinho, estar sempre idôneo, ainda tem a parte ética dele como pessoa, e como isso a gente percebe no conversar, no dia a dia aí, né? Antes até mesmo da aprovação. Até porque ele passa por um período também de experiência, né. [...] então, algumas coisas assim para a gente até sentir qual que é a disponibilidade dele para com a rede também, não só para sugar da rede, mas sim para somar (E10).

A confiança das lojas participantes na gestão da rede também pode ser considerada alta. Fatores como a reeleição do atual presidente para mais um mandato (E10; E11), estabilidade do gestor que já trabalha há cinco anos na rede tendo trabalhado antes em duas lojas associadas (E10; E11) e uma cultura de transparência da diretoria para com os associados (E7) são apontados como evidências. Uma característica importante na escolha de um novo presidente na rede Paranaense é a sua capacidade de ser conciliador (E11). Abaixo um trecho que fala dessa confiança:

Nem falando no meu cargo [...] falando na minha opinião lá de dois, três anos atrás [...]. Eu tinha um grau de confiança muito grande na rede, porque sempre foi muito transparente, independente se deu problema, se deu prejuízo, sempre foi levado a conhecimento de todos os associados. E isso gerou [...] confiança, né, quando você trabalha com transparência gera confiança. (E8).

4.2.3 Fator contingencial – número de integrantes

A rede Paranaense tem associadas 40 empresas que mantém 53 lojas o que é um número alto de integrantes com base na pesquisa do SEBRAE nacional

(SEBRAE, 2012) que apresenta a maioria das redes brasileiras (33%) com um número entre 11 e 20 integrantes. Em relação ao volume de negócios (R\$ 150 milhões de faturamento anual) também pode ser considerada de grande porte com base na mesma pesquisa (SEBRAE, 2012) que apresenta R\$ 39,9 milhões como faturamento anual médio das redes brasileiras.

O número de integrantes, no entanto, não é reconhecido pelos entrevistados como um problema no que tange à eficiência da tomada de decisão na rede Paranaense. A barreira da distância entre os associados ou a diversidade de características destes tem sido superada com o uso de ferramentas eficientes de comunicação (E14). Principalmente com o hábito de promover reuniões gerais virtuais semanalmente a rede promove de fato a inclusão da opinião das pessoas (E7) juntamente com a política de desenvolvimento das vice-presidências regionais.

Um novo fator contingencial importante surge associado ao número de integrantes na análise da rede Paranaense: é o fator “dispersão geográfica”. A presença deste fator e a sua interferência na forma de organização da rede, neste caso ficam evidentes. O relato a seguir fala da distância e do seu impacto na gestão da rede:

Eu acho que o que mais impacta aí são as regionais, né, nessa distância entre as regionais [...] a regional de Campos Gerais, por exemplo, é uma das mais distantes e com uma realidade totalmente diferente. Eles estão lá perto de Curitiba e pagando, às vezes, mais caro do que nós aqui distante. Então, muita coisa que nós decidimos aqui para eles fica inviável, né. Então, é só essa disparidade interna aí que tem pela distância, mas no mais eu acho que não tem muito problema. (E10).

A rede tem um projeto de expansão para chegar a um número de 85 a 100 lojas, bem como a criação de novas regionais. Há o entendimento de que para tanto, será necessária uma adequação na estrutura da sede para atender a demanda que virá com este incremento (E7), mas o processo de tomada de decisão encontra-se equacionado conforme relata o entrevistado E11:

A gente está com essa expansão também [...] temos associados vários aí na região de Guarapuava, e a gente quer no oeste catarinense também. Vamos dizer que entrasse ali, a forma de decisão é claro que vai gerar, né. Muda a estrutura, a coisa sempre vai gerar alguns problemas e tal. Vai faltar mercadoria no CD, porque [...], aquela região consome mais daquilo e tal. Sempre vai gerar discussão. Mas ‘decisão’, especificamente, a forma está muito bem desenhada. (E11).

No porte atual da rede Paranaense faz-se necessária a convivência com a diversidade entre os seus integrantes. Seja por diferenças de mercado entre as regionais (E10), seja pela diferença de porte entre as lojas e os seus objetivos individuais (E7) as empresas são naturalmente diversas e isto aumenta a necessidade de participação e a busca por legitimidade.

Existe essa amplitude nas opiniões [...] principalmente, por causa dessa questão dos pequenos que estão lá acomodados e dos grandes que querem andar e precisam puxar, impor a sua opinião para as coisas acontecerem, né. (E7).

4.2.4 Fator contingencial – consenso de objetivos

O nível de consenso de objetivos na Rede Paranaense é alto e alcançado principalmente no trabalho de planejamento (E8) que tem a função de antecipar uma série de decisões necessárias para o atendimento dos objetivos da rede e dos seus associados individualmente. Avaliações periódicas da satisfação dos associados (E10) também são utilizadas neste processo para alinhamento e atualização destes objetivos conforme trecho selecionado:

O alinhamento entre objetivos das lojas e objetivos das redes, ele ocorre dessa forma que a gente disse, que anualmente a gente vê o que é que é cada setor, apresenta sugestões e aí vai para o debate em assembleia, e aí nós vamos definir como é que nós vamos trabalhar. Então, eu acho que isso tudo gera um alinhamento. (E11).

O nivelamento do conhecimento através dos seminários (E11) e das consultorias realizadas junto aos associados (E14) também faz com que as empresas tenham uma visão semelhante de mercado aproximando as expectativas e gerando uma demanda controlada de serviço:

A gente disponibiliza consultor para fazer um trabalho lá na empresa para familiarizar o novo associado, né. E passar as coordenadas, se alinhar no mix de produtos oferecidos através da rede para fazer as parcerias. Principalmente, as parcerias, né, e também através do CD, que a gente valoriza muito o Centro de Distribuição, né. Porque o Centro de Distribuição, na realidade, [...] é de todos os associados, é interesse de todos. (E14).

4.2.5 Fator contingencial – necessidade de competências no nível da rede

A rede Paranaense realiza um alto volume de atividades pertinentes aos seus objetivos como associação de empresas, tornando complexa a sua operação e

exigindo um domínio de competências específicas que vão além do conhecimento e das atividades cotidianas de qualquer das lojas associadas individualmente.

Entre as principais competências gerenciadas pela rede estão a negociação de compras em conjunto (E11; E14), o planejamento de marketing (E7), a capacidade de criação de campanhas, tabloides e produção de peças publicitárias (E7; E8; E11), o treinamento dos empresários associados e dos seus colaboradores (E10), a pesquisa de mercado concorrente (E11; E14), o suporte de gestão aos lojistas (E10) e ainda uma operação completa de atacado que precisa suprir as lojas através de compras, importação e armazenagem de produtos (E10; E11; E14).

Para atender a estas exigências a rede mantém um gestor e uma equipe de funcionários que se especializaram nas suas áreas e que oferecem a manutenção das atividades da rede. As equipes de marketing, compras e expansão contam com funcionários da sede que acompanham as suas atividades e executam as tarefas demandadas por elas. A rede também faz uso de assessorias especializadas em assuntos específicos como o consultor terceirizado que acompanha a gestão da central e também das empresas associadas. Papel semelhante de apoio especializado tem a agência de propaganda e a empresa de trading que intermedia os processos de importação. Entre os associados, existe a figura de um consultor de compras remunerado escolhido entre os lojistas pelo seu conhecimento e disponibilidade de horário que acompanha a negociação e o fechamento de parcerias com fornecedores. Abaixo, citações do calendário de negociações e do tabloide elaborado pela rede:

A gente tem uma operacionalização de compra interessante, a gente tem um calendário de compras, de cotações, parcerias, renovações de contrato, e tudo mais. [...] tem um calendário de cotações em que o associado lá na assembleia de setembro de 2015 já sabia até dezembro de 2016 quais eram as datas, e quais eram os produtos que iam ser feitas as negociações. (E7).

Se eu tivesse que elaborar tabloide [de ofertas] sozinho, decidir produto, eu teria que ter uma equipe, teria que ter funcionário aqui dentro destinado a isso. Então, isso seria custo para mim. Hoje a rede me entrega isso pronto. (E8).

No Quadro 11 há um resumo da análise dos fatores contingenciais e seus efeitos:

Quadro 11 – Síntese dos Fatores Contingenciais Críticos – Rede Paranaense

Fator	Nível	Efeitos
Confiança	Alta	Diminui a pressão por parte dos associados que ao confiarem na gestão e nos mecanismos utilizados, aceitam uma tomada de decisão mais centralizada
Nº Integrantes	Grande e geograficamente dispersa	O tamanho e a distância dificultam a reunião presencial. As vice-presidências regionais e as reuniões virtuais amenizam a distância. O controle de cumprimento das atribuições de rede também se torna mais complexo.
Consenso de objetivos	Alto	A clareza dos objetivos e a renovação pelo planejamento anual dão liberdade à diretoria para decidir pelo grupo.
Necessidade de Competências em rede	Alta	É necessária uma centralização maior com profissionalização dos agentes e terceirização para dispor das competências necessárias.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.6 Análise do caso

No que diz respeito às decisões estratégicas ou as “macro decisões”, conforme expressão de alguns entrevistados, o processo se mostra satisfatoriamente inclusivo e de eficiência média para alta, uma vez que estas decisões são tomadas em assembleia e também nas reuniões presenciais das vice-presidências regionais que antecedem as assembleias. A rede tem equacionado bem as suas decisões estratégicas por meio de decisões programadas, como o planejamento anual ou os calendários de compra e de marketing, ou ainda através de padrões criados para que a equipe de trabalho da sede possa tomar as suas decisões de forma mais segura.

O ponto de ineficiência percebido pelos entrevistados é a morosidade nas decisões (E7; E8; E14) característica de um processo que precisa ser democrático no intuito de garantir a representatividade necessária para desempenhar o seu papel de entidade cooperativa. Neste ponto é difícil mensurar o quanto esta morosidade é prejudicial e quanto é necessária para construir legitimidade e confiança.

Esta percepção de tempo fica evidente quando em vários entrevistados mencionam a “semana” como a unidade de medida de tempo uma vez que as reuniões da rede são, na melhor das hipóteses, semanais. Apesar de considerar

moroso, alguns entrevistados consideram dentro do padrão necessário para decisões em grupo. Abaixo algumas citações sobre o tempo de decisão medido em semanas:

Esse processo de levar para o associado, que vai na outra semana, porque ficou uma coisinha aqui e tudo mais (E7)

Às vezes você precisa esperar a data da reunião [...] às vezes, a gente leva para a reunião com todos aí surge uma outra ideia e a gente precisa ir pesquisar informações para na próxima reunião discutir novamente o assunto. (E8).

Hoje em dia, da forma como a gente está fazendo não tem tanta demora, é no máximo uma semana ou duas, quando [...] as pessoas têm que pensar ou têm que buscar os seus dados, explicar o assunto na virtual da próxima semana, para as pessoas analisarem o assunto, buscar os dados, tomar e na outra, na reunião seguinte, votar. Então, no máximo em duas semanas a gente decide tudo (E11).

Com certeza [as decisões em grupo] são demoradas. Existe um tempo de decisão mais amplo. Às vezes, a gente deixa o assunto uma próxima, deixa amadurecer um pouco mais, captar mais informações, para depois retomar e bater o martelo, [...] às vezes, demora uma semana vai duas, vai três e tal, né. (E14)

Apesar estar constituída em forma de uma organização central à parte das empresas participantes como é característica deste tipo de governança denominado por Provan e Kenis (2008) como Organização Administrativa de Rede (O.A.R.), a autonomia dada ao gestor executivo da Rede Paranaense e sua equipe fica limitada aos assuntos operacionais (E7; E10) como visto no destaque abaixo:

Ele [O gestor] não toma nenhuma decisão sem compartilhar [...] qualquer coisinha ele já repassa para o presidente, repassa para o consultor. Tem grupos, né, dependendo de cada área e grupos de WhatsApp, coisa assim. E já passa o questionamento e já responde na hora. Então, dificilmente ele toma uma atitude, uma ação lá sozinho. (E10).

A tensão entre inclusão e eficiência se manifesta na Rede Paranaense através da pressão imposta pela sua diretoria para a participação do maior número possível de associados nas reuniões gerais, reuniões de equipes e assembleias. Isso se dá pela falta de disposição natural de alguns à participação (E10) e pela busca da legitimidade interna necessária para validar as ações (E8; E11; E14), sejam elas ações administrativas ou ações de mercado. Existe também o reconhecimento por parte da rede de que é difícil o associado dispor do seu tempo

para trabalhar pela rede (E10) juntamente com o receio de perda de associados no caso de decisões menos participativas (E11). Algumas citações ilustram esta tensão:

Quando o associado, ele fica um tempo, ele começa a não participar, ele começa a não ver mais os benefícios, daqui a pouco ele acha que a rede é uma porcaria. (E11).

Depois de feita a ação alguns questionam, reclamam. Mas na hora de opinar [...] é solicitado através de tudo que é meio de comunicação, mas mesmo assim há bastante falta de participação. São sempre os mesmos oito, dez ali, que opinam e que decidem praticamente, né, então, que dão o seu parecer e o resto acompanha no voto. (E10).

Se tu não participas, tu começa a te desligar, entendeu, um tanto pela rede. Já não está mais alinhado, já não está comprando [...] das parcerias, né? Então, fica desfocado. Então, a participação é fundamental, e não perder esse contato. (E14).

Na pesquisa foram identificados seis principais mecanismos utilizados pela rede Paranaense para minimizar o efeito da tensão entre eficiência e inclusão. Primeiramente, observou-se o sistema de vice-presidências regionais, estruturado pela rede através da criação de três vice-presidências, com o estabelecimento de reuniões de trabalho nas regionais previstas em regulamento interno. Existe ainda uma exigência mínima de participação de dois integrantes por regional para composição das equipes de compras e marketing. A alternância do local das assembleias gerais para que, de cada vez, um grupo de associados seja contemplado com uma assembleia em sua região também faz parte forma de gestão por regionais. A rede utiliza tecnologias avançadas de comunicação há mais de dez anos com o propósito de encurtar as distâncias entre as regionais.

O segundo mecanismo é um sistema de multas por não participação nas reuniões de atividades da rede, relatado pela diretoria como um dos principais fatores de motivação do associado à participação. A multa mais pesada é para o caso de falta em assembleias, que é de um salário mínimo vigente. A falta à reunião virtual geral de associados que acontece sempre nas quartas-feiras resulta em uma multa de R\$ 50,00 por reunião faltante (com abono de 1 falta ao mês) e nas reuniões das equipes de compras e marketing onde a penalidade pecuniária é de 20% de um salário mínimo quando não houver no mínimo um representante de cada regional. Já a falta aos encontros presenciais como as reuniões de trabalho das regionais resulta em uma penalidade de R\$ 100,00.

A partir do momento que começa a mexer no bolso do associado, as coisas mudam. Então, nós estipulamos [...] multas pela não-participação em reunião virtual, multa pesada por não-participação na assembleia, multa por não participar das reuniões regionais. [...] quando se mexe no bolso, [...] o tom muda, a conversa muda. (E14).

Mas o mecanismo não se limita a penalizar os faltantes, existe também uma premiação anual que é conferida na primeira assembleia do ano ao associado que se destacou em atenção às regras da rede. A avaliação considera quesitos como a venda da loja, a compra de fornecedores parceiros, a compra feita no CD da rede além da presença nas reuniões da rede formando um ranking chamado Demonstrativo de Resultado do Associado (DRA).

Na busca por vencer as distâncias entre o associado e a tomada de decisão necessários, para o bom andamento dos trabalhos da rede a diretoria criou a reunião geral semanal que compreende o terceiro mecanismo utilizado. Estas reuniões acontecem impreterivelmente nas quartas-feiras às 16 horas em modalidade virtual utilizando um software específico para este fim.

Por isso que nós temos esse contato semanal, isso é fundamental. Às vezes, a gente nota algumas redes, não sei como é que é a sua aí, mas algumas redes que trabalham uma vez por mês. Uma vez por mês, nós achamos assim que é muito tempo, entendeu? Então, a gente tem esse cuidado de se encontrar toda semana. E é claro, depois também existem os encontros presenciais, que isso é fundamental também, né, é o presencial, não só ficar no virtual. (E14).

Como quarto mecanismo a rede Paranaense utiliza-se de uma espécie Comitê executivo formado pelo presidente da rede, pelo gestor executivo e pelo consultor externo que tem um papel especial de consultor de campo. Este grupo se reúne na sede da rede todas as quintas feiras para deliberar sobre os assuntos de gestão. Este grupo é reconhecido pela maioria dos entrevistados como a fonte das principais proposições estratégicas da rede que vão, depois de devidamente estudadas pelas equipes de trabalho, ser votadas em assembleia ou nas reuniões virtuais semanais. Destas discussões surgem as decisões programadas na forma de calendário de compras, de campanhas de propaganda, ações de expansão e o próprio planejamento estratégico.

Um quinto fator importante de sucesso na identificação dos associados com as decisões de negociação foi a criação do cargo de consultor de compras exercido por um lojista associado que tem a sua dedicação horária remunerada para acompanhar as

negociações e reuniões com fornecedores. A solução de ter um lojista à frente das negociações mostra-se interessante pela legitimidade que dá frente aos fornecedores e também porque seria difícil e dispendioso de recursos formar uma equipe de colaboradores para cumprir este papel com experiência de varejo.

Finalizando, a forma de um contrato de prestação de serviço que é firmado com os associados que entram na rede consiste no sexto mecanismo. Ao entrar para a rede o novo associado tem que aderir a este contrato que é lido e esclarecido detalhadamente pelo gestor no momento da assinatura e que regula a relação entre a entidade associativa e a empresa entrante. No ato desta adesão o novo associado inicia um período de experiência de seis meses considerado suficiente pelos entrevistados para que a rede conheça o caráter do novo colega e que este experimente as vantagens que passa a ter por estar em rede.com o lojista. Neste período a empresa entrante obrigatoriamente passa por uma consultoria de gestão que serve para nivelar conhecimento com os associados atuais e para conhecer melhor a sua forma de atuação frente à gestão do negócio e avaliar a melhor forma de ajudá-lo em suas necessidades.

No Quadro 12, um resumo dos principais mecanismos utilizados e seus possíveis efeitos na tensão eficiência/inclusão:

Quadro 12 – Síntese dos mecanismos utilizados e seus efeitos

Mecanismos	Efeitos
Vice-presidências regionais	Reduz a distância entre a rede e os associados através de uma pauta regional e da realização das assembleias nas diferentes regiões.
Multas por não participação	Força o comparecimento às reuniões virtuais e às assembleias anuais sob pena de multa pecuniária valorizando a assiduidade.
Reunião geral semanal (virtual)	Cria um canal direto semanal tanto de consulta da rede para com o associado quanto de manifestação deste em relação aos assuntos da rede.
Comitê executivo	Cria um fórum de discussão semanal que conduz as principais decisões de forma centralizada trazendo agilidade.
Consultor de compras (lojista)	Traz legitimidade à negociação com a experiência do lojista e ao mesmo tempo reduz a necessidade e as dificuldades (demoras) de uma participação de todos os associados.
Contrato de prestação de serviços	Torna mais clara as obrigações do associado para com a rede. Proporciona o esclarecimento de possíveis dúvidas. Possibilita renovação do compromisso.

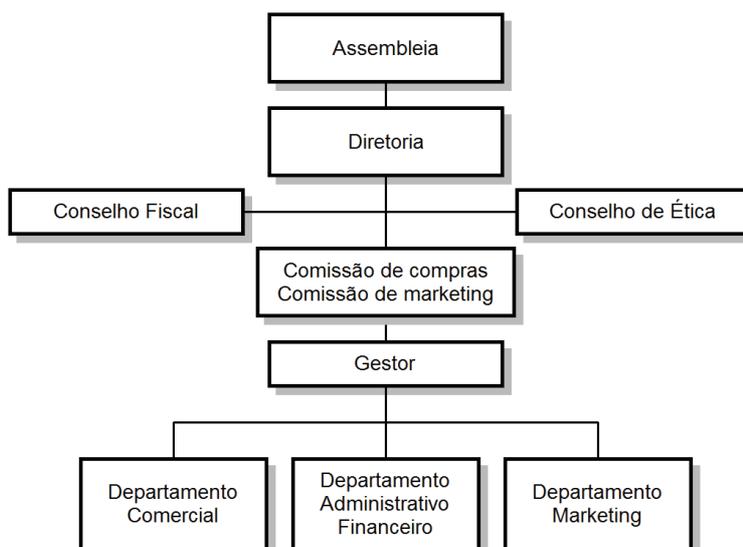
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 A Rede Paulista

A rede Paulista foi fundada em 1997 por 22 pequenos e médios comerciantes visando enfrentar de maneira organizada a chegada de grandes concorrentes. No ano seguinte associaram-se à rede trinta novas lojas de uma região próxima, permanecendo unidas até janeiro de 2008 quando, em um processo de cisão motivado por divergências, foi criada uma nova entidade com personalidade jurídica e administrativa distinta da fundadora e composta por 27 lojas. A missão da rede Paulista é “Aprimorar relacionamentos, garantindo a excelência no atendimento, maximizando valores aos nossos clientes e colaboradores”.

A rede objeto deste estudo está sediada na principal cidade de um importante polo econômico paulista e é composta em 2016 por 18 associados, proprietários de 23 lojas, distribuídas em nove cidades da sua região metropolitana. O grupo tem um faturamento acima de R\$ 110 milhões de reais por ano, mantém 540 funcionários e negocia conjuntamente R\$ 27 milhões por ano com seus fornecedores. O faturamento da menor loja para a maior varia em seis vezes (R\$ 200 mil para R\$ 1,2 milhão). Segundo informações do sítio da rede “atualmente a força da Rede são as ações de compra, mídia e nossa marca própria, composta de produtos como argamassa, argamassa polimérica, rejunte, discos diamantados, solventes, metais sanitários, tintas e complementos”.

Figura 4 – Organograma da Rede Paulista



Fonte: Fornecido pela rede

A governança da rede Paulista tem no seu topo a assembleia geral como órgão máximo, além de uma diretoria composta por sete integrantes: presidente, vice-presidente, 1º e 2º secretários, 1º e 2º tesoureiros e um diretor de relações públicas. Um conselho de ética e um conselho fiscal completam a estrutura formal de governança da rede. A sede administrativa da rede conta com seis colaboradores, sendo um gestor administrativo que atua como gerente da central, responsável pela coordenação de uma equipe composta por cinco colaboradores organizados em três departamentos distintos conforme a Figura 4: Departamentos comercial, administrativo-financeiro e de marketing. Um consultor externo contratado em 2015 auxilia a rede na gestão da central e na organização das suas ações.

Além da diretoria e dos conselhos, a rede tem duas comissões permanentes, compostas por um grupo entre cinco e seis associados voluntários, cada uma. São as comissões de compras e de marketing que se reúnem mensalmente na sede acompanhada cada uma por um funcionário fixo da sede, especialista naquela área.

A Rede Paulista promove compras em conjunto com outras duas redes da mesma região paulista, juntando seus volumes para obter melhores condições comerciais. Participa de uma entidade nacional, que promove a intercooperação entre vinte e duas redes de lojas de materiais de construção de dez diferentes estados brasileiros, por meio de dois encontros anuais de troca de experiências e debates, além da promoção de compras conjuntas entre as redes associadas.

Após apresentada a estrutura responsável pela tomada de decisões na rede, a seção a seguir descreve como se dá o processo decisório.

4.3.1 Processo decisório

Em relação ao tema, as principais decisões na rede Paulista dividem-se em três tipos: Decisões sobre compras, sobre marketing, e decisões administrativas. Decisões administrativas abrangem as de gestão financeira e as referentes às demais atividades da rede. Quanto ao nível, às decisões são basicamente estratégicas ou operacionais e quanto ao grau de participação das pessoas podem ser decisões individuais ou coletivas. As decisões coletivas são tomadas nos diferentes órgãos componentes da rede e as decisões individuais são tomadas pelo presidente no exercício das suas funções.

Embora o estatuto estabeleça duas assembleias ao ano, elas acontecem mensalmente em caráter extraordinário, e no mesmo dia também ocorrem as reuniões das comissões permanentes de compras e de marketing. Intercaladamente, com diferença de quatorze dias, ocorrem às reuniões de diretoria. Todas são presenciais e na sede administrativa da rede. A comunicação entre os membros dos diferentes grupos é facilitada pela utilização do aplicativo WhatsApp para perguntas prévias e envio de sugestões procurando “*antecipar ao máximo essas sugestões antes da reunião para realmente ela render*” (E9). A pauta das assembleias é discutida anteriormente, conforme relato a seguir:

Normalmente é discutido primeiro [...] numa comissão de Compras, ou numa comissão de Marketing, aí leva para conhecimento da diretoria, e depois a diretoria leva para a assembleia. A assembleia como sempre é soberana. [...] têm assuntos que são discutidos, inicialmente, nas comissões, e outros na diretoria mesmo, que leva para uma assembleia. (E15).

Na rede Paulista a tomada de decisão está bastante centralizada na diretoria que, além dos sete membros citados na seção anterior, também inclui de forma permanente o gestor da sede (E9; E12; E13). Esse gestor participa das reuniões de diretoria e tem o papel de preparar as pautas de acordo com a importância e urgência dos assuntos. O presidente exerce um importante papel nas decisões:

O próprio presidente mata muita coisa [...] Todos os assuntos eram tratados na assembleia, aí a diretoria, na época na gestão [anterior] já começou a chamar um pouco mais de responsabilidades, de pedir mais autonomia, e isso foi dado, lógico, e a coisa começou a fluir mais (E9).

Na ausência de um processo formal de planejamento estratégico (E6; E12; E15) as decisões administrativas mais estratégicas têm origem em análise feita pelo gestor ao final de cada ano, que “*revê o que a gente planejou, o que a gente conseguiu executar, o que deu certo, o que deu errado*” (E12). Com a contribuição de dados e sugestões do consultor, este parecer é avaliado e ajustado pela diretoria, transformando-se em um plano tático, prevendo as ações consideradas adequadas para o ano seguinte que, por sua vez, é apresentado e submetido à aprovação em assembleia (E12; E6). O trabalho do consultor vem aproximando mais o associado:

Nós contratamos um consultor ano passado [...] ele está criando alguma coisa mais nova assim de... ele está entrando em contato com o associado, e o associado respondendo, é uma troca, vamos

chamar de uma troca de ideias assim, né, e dando seus pareceres (E13).

As decisões administrativas operacionais são tomadas em reunião de diretoria, quando mais relevantes, ou pelo presidente, que contata o gestor diariamente e em casos “*de baixa complexidade, lá mesmo ele toma a decisão, na hora com o gestor, e já aplica*” (E12; E9). Nos casos em que a urgência ou a relevância da decisão exige, o presidente faz contato com seus pares da diretoria por telefone ou aplicativo WhatsApp, e só então toma a decisão informando e delegando a execução ao gestor (E6; E12). Assuntos de menor relevância ficarão para a próxima reunião de diretoria:

Se for um negócio muito complicado [...] que dê para aguardar, [...] a posição do nosso presidente é assim: pede para o gestor enquadrar na pauta da diretoria e é tomada a decisão lá. (E12).

O gestor da sede administrativa tem “*comercialmente bastante autonomia*” (E6), atuando fortemente junto ao processo de compras e também nos assuntos operacionais de funcionamento da sede. A equipe de funcionários da sede está subordinada ao gestor executivo (E12; E15). Para as demais decisões ele tem uma autonomia relativa, geralmente associada ao levantamento das informações ou “*trabalha em cima das coisas decididas*” (E13) na sua fase de execução. O papel do gestor nas decisões operacionais pode ser visto do trecho selecionado:

Aí [nas decisões operacionais] o gestor da rede tem um papel importante [...] nesse quesito aí, ele é fundamental, porque traz, vamos dizer assim, as necessidades operacionais, traz as correções necessárias, né, quando a gente está agindo, definindo. Então, claro, ele tem um grau de autonomia limitado, mesmo quando ele pode fazer, ele sempre consulta ou informa, a minha pessoa ou outros diretores conforme o assunto, antes de executar. (E6).

No marketing, as decisões estratégicas estão concentradas em um planejamento anual que é desenvolvido pela comissão de marketing com a participação ativa do gestor da sede que “*vê a necessidade da rede, entende um pouco do desafio do mercado*” (E9). Este plano abrange as principais atividades de promoção que farão parte do calendário comercial da rede para o próximo ano e, após aprovado na comissão de marketing, é submetido à aprovação da assembleia.

As decisões operacionais de marketing são tomadas pela sua comissão permanente, que tem o apoio interno do gestor e de um funcionário, e depois são

discutidas conjuntamente em reunião de diretoria. Em geral “os associados dão autonomia para que essa comissão crie alguma coisa e faça” (E15), “aí eles decidindo, [...] praticamente passa na assembleia só para ratificar” (E13). Os trechos abaixo relatam a atuação do departamento de marketing:

O departamento de Marketing que, na verdade, não é uma agência. São os próprios gestores. Outro departamento colhe as informações. Aí se reúnem numa pré-reunião antes de levar para a assembleia. Porque na assembleia são 20 e tantas pessoas, então a gente faz um filtro e leva-se para a assembleia para dar a anuência de todos. (E12).

A comissão, ela dá uma mastigada boa, sabe? Ela dá uma adiantada boa. Mas as palavras finais é em grupo, [...] Alguma coisa, alguma coisa simples que o Marketing decide assim e junto com a diretoria. (E13).

As decisões de compras estratégicas têm origem nas discussões dentro da comissão que “aí leva para conhecimento da diretoria, e depois a diretoria leva para a assembleia. A assembleia como sempre é soberana” (E15). Entre as decisões estratégicas está a seleção de fornecedores para formação de parcerias bem como o seu agrupamento ideal (E6; E12).

Nos assuntos operacionais de compras se verifica uma maior autonomia da comissão e do gestor da sede para a tomada de decisão. A participação da equipe interna da sede é importante, sobretudo na execução.

Nós temos a comissão de Compras, tá, junto como gestor se reúnem com o fornecedor e definimos uma negociação, definimos uma tabela, definimos uma política, isso é passado para os associados e eles sabem qual é a política da associação, da rede com esse determinado fornecedor. Algumas vezes, existem umas negociações que nós chamamos aqui de rodada de negócios (E15).

A gente vai com a menina que ajuda o [gestor] nas Compras também e ela participa da reunião, a gente monta uma estratégia ‘Olha, esse mês nós precisamos fechar com Vedacit ou com Ferragio’. Então, mais ou menos agora está se criando um calendário já de datas [...] e daí o próprio funcionário da sede, ele vai executar. (E12).

As votações são por maioria simples, tendo o presidente por força de estatuto o direito ao “voto de minerva” em caso de empate, embora este mecanismo nunca tenha sido executado (E12). O voto é proporcional ao número de lojas de cada associado sendo que aquele que tem quatro lojas tem o seu voto valendo por

quatro. O mesmo critério também é utilizado para a cobrança de mensalidade, pagando uma mensalidade para cada loja.

É por número de lojas [a votação]. E isso na minha opinião, é a coisa mais justa que tem, porque [...] comprando dos parceiros eu representava 42% a 44% então é justo, eu não estou dizendo a mim, estou dizendo a qualquer um dos meus colegas. Não é justo ele votar como um cara que está representando 2%. Quer dizer o voto do cara de 2% claro que vale igualzinho ao meu, tem que ser assim. Só que as minhas quatro lojas são votos por quatro lojas. (Entrevistado 13).

O grau de eficiência do processo decisório na rede Paulista é percebido como baixo pelos associados, por conta da sua morosidade (E6), conforme os relatos a seguir:

Vai se negociar um produto, e demora-se uma semana para tentar resolver isso, que se todo mundo se empenhasse em dois dias estaria resolvido [...] a morosidade, ela acaba dando prejuízo e perda de tempo. (E12).

É o exemplo de novo do [Software de gestão de rede] Área Central. Para ouvir a opinião de todo mundo demorou 60 dias. Então, eu digo assim, quando depende de muito de associação, da aprovação dos associados e de todo mundo, meu, um assunto que você definiria em um telefonema, demora um mês, sabe. (E15).

As decisões da rede Paulista têm grau de inclusão médio, há o envolvimento de um bom número de associados nas discussões das comissões e da diretoria, e também da prática de envio das decisões mais estratégicas para votação em assembleia. Entretanto, os entrevistados consideram que o grupo que acaba contribuindo e colaborando ao longo do processo geralmente é o mesmo (E12) e há dificuldade de envolver alguns associados:

O que acontece, na prática, é que a gente tem um grupo que é mais ativo nessas decisões, e um grupo que é mais distante, que, vamos dizer assim, acata as decisões da rede. [...]. Esse grupo, nesse pouco período que eu estou lá, basicamente é o mesmo. Quando eu falo esse grupo, vamos dizer que não é um grupo tão pequeno assim, mas nós somos 18 associados, mas está sempre ali de 10 a 12 sempre bastante atuantes, né. E têm alguns lá, uns três ou quatro menos [atuantes], e tem uns dois menos ainda, né. (E6).

Além das comissões permanentes de compras e marketing, a rede convoca, quando necessário, comissões especiais também compostas por lojistas associados que se reúnem com propósito específico de solucionar aquela missão para a qual foi

criada. Como exemplos destas comissões foram citadas: a comissão de compra do imóvel para a sede, a comissão para a renovação das fachadas, a comissão de planejamento estratégico (que foi dissolvida por falta de participação), e a comissão para a organização do encontro de redes ENARE (que foi acumulada pela comissão de marketing). O trecho a seguir destaca esta prática:

Teve essa comissão de Fachada e, dependendo de alguns novos assuntos vamos criando essas comissões conforme a urgência. Eu tenho achado muito interessantes essas comissões, porque eu vejo que tem essa participação maior de alguns dos associados, né, e acaba tendo, vamos dizer assim, mais força e mais velocidade para definição de assuntos que a gente julga prioritários. (E6).

A participação nas comissões ocorre por convite da diretoria, porém a sua formação obedece a diferentes critérios. A comissão de marketing foi formada considerando a identificação dos associados com o tema e a comissão de compras foi formada por aqueles associados que “*têm mais peso, que são mais referência, para poder participar destas reuniões de compras*” (E9).

No Quadro 13 apresenta-se uma síntese, descrevendo os tipos de decisão e seus principais agentes:

Quadro 13 – Síntese dos tipos de decisão – Rede Paulista

Tipos de decisão	Agentes
Decisões Estratégicas	Administrativas – Tomadas na forma de um plano anual apresentado pela diretoria com assessoria do gestor e do consultor e posteriormente aprovado em assembleia Marketing e Compras – A comissão discute e aprova; Diretoria analisa e, na maior parte das vezes, segue para votação em assembleia.
Decisões Operacionais	Administrativas – Presidente e diretoria assessorados pelo gestor e pelo consultor; Marketing – Comissão de marketing e diretoria e, em alguns casos segue para a assembleia; Compras – Gestor e comissão de compras.

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a abordagem do processo de decisão, na seção a seguir são analisados os fatores contingenciais que influenciam na tensão entre eficiência e inclusão: confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e a necessidade de competências em nível de rede.

4.3.2 Fator contingencial – confiança

O nível de confiança entre os associados, de uma maneira geral, pode ser considerado baixo. A confiança existe de forma seletiva, “acontece pela afinidade dos donos, dos proprietários” (E12). A existência de concorrência direta entre alguns associados que “acabam se vendo como concorrentes, então sempre acaba guardando alguma coisa melhor para ele” (E9) e a informação de que lojas maiores conseguem condições diferenciadas perante os fornecedores, afeta a abertura de alguns associados conforme trechos destacados abaixo:

Não existe um grau de confiança pela proximidade das lojas. Então, a pessoa tem o receio de abrir realmente [...] o coração. Então, não tem essa lealdade ou essa tranquilidade de abrir. Mas eu vejo que não é porque o [empresário A] não gosta [do empresário B]. É pela proximidade. (E12)

O que está acontecendo na nossa rede é loja maior, devido às circunstâncias, aperto e tanta coisa, apertar um pouco mais o fornecedor e o fornecedor, sem lesar a rede [...] está fazendo algum diferencial. (E13).

Esta situação interfere também no envio de informações à sede de tal forma que o gestor, para poder contar com algumas informações, precisar se comprometer a não as disponibilizar aos outros associados. Recentemente, a diretoria tentou implantar um sistema de informações mais eficiente, que capte a informação de compra direto dos arquivos de nota fiscal eletrônica, e teve dificuldades justamente porque alguns associados não concordam que seu histórico de compras apareça. Os trechos destacados abaixo mostram tal situação:

Existe dentro da rede também pessoas que não confiam na outra, tá? Que não confia de jeito nenhum. Daí o cara fala assim ‘Essa informação eu passo para você, mas não passo no grupo, porque tem aquele cara que vai pegar as informações e só tirar proveito’ [...] Então, existem pessoas que não passam informação ou quando passam, não passam para todo mundo, porque sabem que têm alguns que são aproveitadores. Que são esponja, né? Só suga, só puxa e não ajuda (E15).

Tem uns que não querem abrir mão dos fornecedores que tem que não são da rede, né, de alguma coisa que ele acha fundamental para a loja, e têm outros que não querem abrir, às vezes, têm até preço melhor do que a rede, não sei se têm alguma vantagem competitiva ou se veem as pessoas [...] como concorrentes (E12)

Existe uma confiança restrita a pequenos grupos que internamente mantém um grau considerável de relacionamento social e abrem as suas informações. Entre estes estão o grupo dos proprietários de Harley Davidson, o grupo da pescaria, o grupo dos religiosos e há também um grupo que tem características regionais, que é o grupo das cidades do chamado “circuito das águas” que tem uma realidade de mercado diferente dos demais (E15). Abaixo alguns trechos relatam esta confiança fragmentada:

Acredito que em toda rede ou qualquer local [...] acabam se formando as chamadas panelinhas, né. Sempre tem um que tem uma empatia maior com o outro. Essas pessoas acabam conversando mais mesmo, né. Por causa da proximidade, outro por causa de empatia mesmo. Mas, no geral, a comunicação entre a rede é boa. São poucos que não se envolvem mesmo, que são aqueles que não querem participar (E9).

Eu tenho um amigo [...] essa semana mesmo eu falei com ele ‘eu estou com um problema na minha loja assim, assim, assim, você já superou isso na sua loja?’ ‘Já’. E eu disse ‘Então, quando que você pode me atender, que eu vou fazer uma visita na sua loja?’[...] Então, existe essa troca de informações. E não é através da sede. É através do próprio lojista. (E12).

A confiança na gestão da rede apresenta um grau superior à confiança apresentada entre os pares, podendo ser considerada média e em um momento de crescimento. O espírito de renovação com a entrada da nova diretoria é um dos fatores que melhora a sensação da confiança no momento atual da rede (E9; E13). Esta disparidade no nível de confiança entre os integrantes e da confiança na gestão da rede neste caso nos traz o indicativo de que podem ser considerados dois fatores contingenciais distintos. O fato de que muitos associados já conhecem as atividades da rede por terem participado de diretorias anteriores contribui para o aumento desta confiança, conforme demonstra o trecho selecionado:

Quem já foi [parte da diretoria], já sabe o que é, então acho que acaba respeitando também o trabalho que pelo outro está sendo feito [...] eu acho que essa confiança, ela foi sendo construída aí pelos acontecimentos [...] ao longo dos anos (E6).

A eficácia das ações da rede também aparece como fator influenciador desta confiança na gestão ligeiramente aumentada. Mesmo aqueles que se julgam mais independentes reconhecem como eficazes as ações da rede. (E13; E6; E15). A experiência no ramo de atividade e o bom conceito conquistado pelo gestor da rede

ao longo dos onze anos de casa (ele já trabalhava na rede antes da separação do primeiro grupo) também são fatores que reforçam a confiança na gestão.

Há mais de 11 anos, que eu estou na rede desde a fundação, tá? Eu trabalhava numa loja, eu era gerente da loja, o meu antecessor saiu, e quando ele saiu eu vim para cá. Eu trabalhei 23 anos na loja e 11 anos aqui, ou seja, eu só trabalhei nisso na minha vida. (E15).

4.3.3 Fator contingencial – número de integrantes

A Rede Paulista tem 18 associados que juntos formam um grupo de 23 lojas, o que é um número médio baseado na pesquisa do SEBRAE nacional (SEBRAE, 2012) onde consta que a maior parte das redes brasileiras (33%) tem um número entre 11 e 20 integrantes. Em relação ao volume de negócios, entretanto, poderia ser considerada de grande porte com base na mesma pesquisa (SEBRAE, 2012), pois o seu nível de faturamento de R\$ 110 milhões anuais é significativamente superior aos R\$ 39,9 milhões anuais da média das redes brasileiras apresentadas na pesquisa.

A rede possui como característica a proximidade geográfica entre os seus associados, sendo que a distância média entre as lojas e a sede administrativa é de vinte quilômetros, e a loja mais afastada dista oitenta quilômetros (E15). Apesar disso, a rede é afetada por algumas diferenças de mercado e de perfis de loja entre os dois principais grupos sob o aspecto geográfico: Região metropolitana e região do circuito das águas. O grupo que fica no chamado circuito das águas “*tem uma característica de fato diferente [...] não só do ponto de vista do consumidor, mas do ponto de vista também dos concorrentes*” (E6), estando as lojas da região metropolitana sob um nível de concorrência mais acentuado. Esta diferença afeta a eficiência conforme relato:

Quando tem a questão dessas decisões e a eficiência, quando isso diz respeito, por exemplo, a fornecedores, né, ou a alguma outra característica peculiar que diz respeito a consumidor e região geográfica isso acaba, então, sendo pouco eficiente. (E06).

O fato de que há um percentual significativo de associados participando da diretoria e das comissões de trabalho também facilita o encaminhamento das decisões nas assembleias ou até a certeza da legitimidade daquelas decisões que são tomadas em nível de diretoria, como afirma um dos entrevistados:

O nosso grupo é pequeno, [...] juntando a diretoria são sete e, às vezes, tem um que tem duas lojas. [...]. Então, vamos dizer que os sete sejam no mínimo nove. Ali mais uns quatro ou cinco de Marketing, já dá quatorze, para vinte e dois ou vinte e três, então [...] praticamente, já está aprovado por não ser um número assim de bastante pessoas. (E13).

4.3.4 Fator contingencial – consenso de objetivos

A baixa confiança verificada entre alguns associados e as diferenças apresentadas nas seções anteriores impõe uma relativa dificuldade na formação de um consenso de objetivos na Rede Paulista. Estes fatores somados às diferenças no estilo de gestão (E6) e, principalmente, diferença significativa de porte entre algumas lojas (E12; E15) naturalmente representam diferenças nos objetivos individuais de cada associado e dificultam em algum grau uma visão mais clara dos objetivos coletivos. Dois trechos selecionados falam destas diferenças:

Nós temos lojas aqui que tem [...] como estratégia da própria loja, [...] ser o melhor preço da região. Têm outras lojas que têm como estratégia ter uma qualificação e um público diferente, e ele não está lá toda hora cobrindo orçamentos. [...] então, isso influencia fornecedor, influencia, vamos dizer assim, o peso que a loja tem no mix de produtos, numa série de coisas, de decisões em que envolve toda rede, né. (E6).

Eu acho que o maior problema que eu tenho na rede Paulista sabe, é a diferença no tamanho das lojas. Isso é um problema muito grande. Eu tenho lojas na rede com faturamento de duzentos mil e tenho lojas na rede com faturamento de um milhão e duzentos e isso às vezes prejudica, atrapalha porquê [...] se eu tivesse 22 lojas com faturamento de quinhentos mil eu tinha o mesmo número, mas teria uma rede mais coesa talvez. (E15).

Por falta de um consenso maior sobre os objetivos de rede, o principal ponto considerado tem sido o volume de compras das lojas. O relato a seguir mostra que, mesmo quando há problemas de cumprimento das exigências de participação ou de uso da marca, este comportamento acaba sendo relevado pela importância das compras:

Nós temos dois associados que não põe o pé na sede. [...] aí se diz assim 'Qual a vantagem?' A vantagem: os dois pagam direitinho. Então, eles estão na entidade com suas mensalidades, etc., etc. Como pagam direitinho os seus credores. Um é razoável o tamanho, vamos dizer que a parceria dele de compras que tem retorno, vamos falar assim, é razoável. (E13).

Na busca por uma maior sintonia, a diretoria atual definiu prioridades e vem estabelecendo alguns objetivos juntamente com o grupo, visando concentrar os esforços. Para tanto, contratou um consultor que vem trabalhando para compreender melhor as necessidades de cada associado (E13). O atual presidente elegeu algumas diretrizes, como relatado a seguir:

Ele pegou, tipo, seis tópicos e falou 'Gente, nós vamos trabalhar em cima de três ou quatro tópicos só. Nós temos seis para resolver, eu tenho dois anos de mandato, então nesse ano vão ser dois tópicos. No ano que vem mais três e depois nós juntamos os seis' [...] Toda vez que a gente vai lá, ele lembra 'Olha, os três tópicos são esses aqui ó: implantação, melhoria e tal, não sei o que aperfeiçoamento do recurso financeiro' e assim por diante [...] a gente conseguiu tirar essa morosidade ou diminuir. É assim, não dar tiro para tudo quanto é lado (E12).

4.3.5 Fator contingencial – necessidade de competências no nível da rede.

A Organização Administrativa da rede (OAR) formada pela rede Paulista faz o gerenciamento das parcerias necessárias para o bom andamento da rede, bem como as constantes compras conjuntas realizadas em intercooperação com outras redes da região e até nacionais. Tais atividades exigem o desenvolvimento de competências não dominadas na intensidade necessária pelos associados da rede individualmente, como negociação em grandes volumes, análise de mercado, controle de parcerias ou domínio de determinadas tecnologias. A rede escolheu enfrentar este desafio desenvolvendo em conjunto algumas competências através das comissões de trabalho formadas por lojistas associados, contratando funcionários e montando uma estrutura central de trabalho, bem como por meio da contratação de assessorias especializadas (E6).

No âmbito do marketing, destaca-se o monitoramento do mercado concorrente e o desenvolvimento de campanhas atrativas que gerem fluxo às lojas associadas, além do licenciamento de sete diferentes linhas de produtos com marca própria. Nos trechos selecionados, relatos sobre o trabalho prestado:

Um plano de marketing bem até elaborado [...] que contempla as lojas o ano inteiro. Então, esse também é um plano de marketing que eu não teria condição de eu, hoje contratar uma agência de Marketing para trabalhar na minha loja. (E12).

Tínhamos que fazer painéis [...] daqui da loja, e eu tive uma participação direta aqui na loja do marketing da rede para ajudar a fazer o melhor padrão, com a qualidade com um, vamos dizer, um especialista naquela área que eu não teria um profissional de marketing, na minha loja para fazer. (E6).

Também que as coisas são feitas de maneira bem profissional, por exemplo, o projeto do Facebook feito por uma agência digital mesmo, coisa que eu não pagaria. Foi um projeto aí que foi uns 50 mil reais o investimento em agência digital. Você... da minha loja com o faturamento que tem, eu jamais teria essa verba para investir. (E9).

No Quadro 14 há um resumo da análise dos fatores contingenciais e seus efeitos:

Quadro 14 – Síntese dos Fatores Contingenciais Críticos – Rede Paulista

Fator	Nível	Efeitos
Confiança	Baixa	Dificulta a troca de informações entre os participantes e causa dificuldades nas decisões de grupo. Diminui a legitimidade das decisões de diretoria.
Nº Integrantes	Médio e geograficamente concentrado	Facilita a interação da diretoria com os associados, a realização de reuniões presenciais e a participação dos associados nas comissões
Consenso de objetivos	Baixo	Torna mais complexa a gestão e aumenta a dependência da assembleia para a tomada de decisão na busca de eficácia para ações de rede.
Necessidade de Competências em rede	Média	É necessário o desenvolvimento de competências através da organização central através de especialização interna ou contratação.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.6 Análise do caso

A tensão entre inclusão e eficiência na rede Paulista é percebida pelos entrevistados principalmente na morosidade das decisões e ações de rede. O desinteresse de alguns associados por participar do processo e, em alguns casos, a sua falta de compromisso com as decisões, também são manifestações desta tensão e trazem dificuldades para a gestão, como mencionado nos trechos selecionados:

Falta um pouco do interesse do lojista de se empenhar [...] na nossa rede, falta um pouquinho do lojista escapar daquele... do dia a dia e se inteirar um pouquinho do assunto do dia né. Mas eu sinto muita dificuldade nessa parte assim dos lojistas. (E12).

Quando é democrático demais acaba demorando muito e, às vezes, não chegando a ponto nenhum, né? Então, [...] nós também estamos repensando um pouco esse nível de abertura e, por outro lado, a gente não quer, vamos dizer assim, criar ruído no relacionamento da rede, porque a gente sabe que se for menos democrático, isso também naturalmente acontece. E esse equilíbrio é difícil. (E6).

O pessoal cobra resultado, cobra alguma coisa, mas a participação, olha, é aquela história que você sabe sempre aquela meia dúzia que abraça a causa mesmo (E15).

Este fato, na visão dos entrevistados, está associado à disputa pelo tempo e pela atenção do associado, concorrendo em evidente desvantagem com o próprio negócio dele.

Muitos associados estão afastados da rede, justamente por questão operacional. Todo mundo fez corte, todo mundo demitiu esse ano acumulando funções que não faziam mais e acabaram voltando. (E9).

Como que eu convengo o cara a sair da loja dele para ir lá na rede? [...] esse é o grande desafio. [...] a gente fazer, pôr na cabeça do lojista que muitas vezes ele vai lá na sede, ele acaba conquistando muito mais lá do que se ele ficar uma tarde dentro da loja. (E12).

Para melhorar a eficiência do processo decisório, a rede optou por franquear alguma autonomia à diretoria e ao seu presidente que, através do seu contato diário com o gestor, consegue deliberar com mais agilidade assuntos que, do contrário, teriam que esperar uma quinzena ou um mês para ser tratados pelas comissões ou pela assembleia. Porém, os entrevistados reconhecem a necessidade de obter equilíbrio entre decisões centralizadas e democráticas, pois, do contrário “o associado poderia se doar e ir embora” (E15).

A rede tem utilizado alguns mecanismos visando melhorar a inclusão ou garantir a eficiência no processo decisório. Como primeiro mecanismo o chamado Retorno de Verba de Sustentação (RVS) que consiste em oferecer desconto de 15% na mensalidade do associado em forma de brindes (E6; E15). Para receber, o associado precisa preencher condições básicas como a participação nas assembleias, nas reuniões de comissão e retorno de informações solicitadas por e-mails (E15).

O segundo mecanismo utilizado é a criação de comissões especiais temáticas para tratar de assuntos específicos como a comissão formada para discutir o assunto da compra da sede, a comissão para renovação das fachadas ou a comissão para organização do encontro nacional de redes, que aconteceu na sua região em 2016. A diretoria tem achado muito interessante a formação destas comissões porque incentiva *“essa participação maior [...] e acaba tendo mais força e mais velocidade para definição de assuntos que a gente julga prioritários”* (E6).

O acordo de formar a diretoria com pessoas que tem negócios mais próximos da sede da rede é o terceiro mecanismo utilizado pela Rede Paulista. Isto acontece por que, *“Se precisar, a gente pega o carro e vai lá, resolve e depois volta para loja”* (E12).

Um contato direto com o associado determinado pela atual diretoria é apontado como o quarto mecanismo. Por conta desta determinação, o gestor e sua equipe fazem um “corpo a corpo” com o associado antes das reuniões motivando-o a participar das discussões na rede (E9). A utilização de tecnologias de comunicação como o aplicativo WhatsApp também contribui para este objetivo (E12).

Como quinto mecanismo destaca-se o trabalho de qualificação das pautas das assembleias (E6) e uma disciplina de horários para seu início e término com o intuito de *“tornar as reuniões mais prazerosas”* (E13). Para os assuntos polêmicos que traziam discussões intermináveis foi imposto um tempo limite de discussão, sendo que, ao final, é tomada a decisão ou transferida para discutir com mais subsídios na próxima reunião. Este trabalho foi necessário porque, no passado, as reuniões eram longas e com pautas desinteressantes, não estimulando o associado a sair de sua loja para participar. Hoje *“a pauta é bastante atrativa, para que a pessoa veja que vai compensar ir lá né.”* (E12).

No Quadro 15, um resumo dos principais mecanismos utilizados e seus possíveis efeitos na tensão eficiência/inclusão.

Quadro 15 – Síntese dos mecanismos utilizados – Rede Paulista

Mecanismos	Efeitos
Retorno de Verba de Sustentação (RVS)	Estimula a presença na assembleia usando o retorno de verba como uma motivação a mais para comparecer às assembleias e reuniões de comissão

Criação de comissões especiais	Atrai associados com interesse e conhecimento em assuntos específicos, estimulando a participação e qualificando as decisões destas comissões.
Formar diretoria com pessoas próximas da sede.	Facilita aos membros da diretoria participar de todas as atividades presenciais e agiliza as decisões de diretoria e comissões.
“Corpo a corpo” com o associado	Estreita o relacionamento com o associado e proporciona ao gestor e aos demais membros da diretoria um melhor conhecimento da realidade de cada associado.
Tornar as reuniões mais prazerosas	Trabalho de qualificação das pautas das assembleias disciplina de horários com o intuito de “tornar as reuniões mais prazerosas”

Fonte: Elaborado pelo autor

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são detalhados os resultados da pesquisa por meio de uma análise comparativa dos casos, destacando como é percebida a tensão entre eficiência e inclusão nas redes pesquisadas, os fatores contingenciais críticos e suas relações com esta tensão. Na sequência são apresentados os mecanismos utilizados pelas redes para minimizar a tensão, encerrando com as contribuições teóricas e gerenciais.

5.1 Como é percebida a tensão nas redes pesquisadas

O trabalho encontrou evidências, nas redes pesquisadas, da existência da tensão entre eficiência e inclusão descrita por Provan e Kenis (2008), e de que esta é percebida como um desafio pelos seus dirigentes. A palavra “tensão” do ponto de vista teórico como apresentado por Provan e Kenis (2008) se refere à existência de uma lógica contraditória entre os dois pontos: Eficiência e inclusão. Embora exista a possibilidade de uma segunda interpretação desta palavra colocando-a como sinônimo de situação de conflito ou crise, na opinião deste pesquisador não é adequada para estas conclusões. Em nenhuma das redes pesquisadas está configurada uma situação de crise (ex. exigência por maior participação), porém tal fato não nega a existência de um conflito de lógicas, maneiras de pensar a gestão podendo significar apenas que este está sendo administrado.

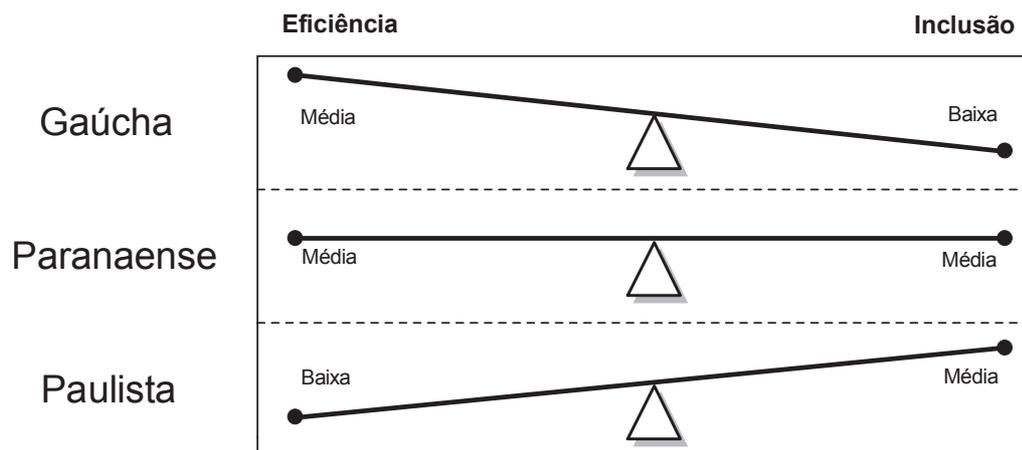
Na visão de Vangen e Winchester (2014) as tensões não podem ser resolvidas, mas podem orientar sobre “possíveis cursos de ação”. Poole e Van de Ven (1989) em uma de suas propostas para formas de trabalhar a tensão sugerem primeiramente que ambos os lados sejam assumidos como fundamentalmente sólidos e em seguida a separação e especificação de como um lado influencia o outro para encontrar uma solução (síntese).

As redes de cooperação são redes de negócio que tem entre os seus objetivos finais acessar recursos estratégicos, ganhar eficiência ou atingir legitimidade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; HUMAN; PROVAN, 1997; PROVAN; SYDOW, 2014), logo, pode-se inferir que o seu objetivo principal não será a inclusão como fim. Entretanto, a gestão cooperativa e a participação são características fundamentais deste tipo de organização (ANTUNES; BALESTRIN;

VERSCHOORE, 2010; ROTH et al., 2012). A necessidade de envolvimento dos membros, através da tomada de decisão inclusiva citada por Provan e Kenis (2008) pode ser considerada, então, como um recurso estratégico utilizado para atingir os resultados esperados.

As redes comprovaram predominantemente perseguir a eficiência do processo decisório, buscando equilibrar a tensão com ações que promovam a tomada de decisão inclusiva. Buscam melhorar a decisão com a soma das experiências e conhecimento e legitimá-las com a participação coletiva durante o processo. Nenhuma delas consegue ser totalmente eficiente ou totalmente inclusiva, sendo que a rede que demonstra estabelecer o equilíbrio entre estes dois opostos é a rede Paranaense como mostra a Figura 5.

Figura 5 – Nível de eficiência e inclusão nas redes.



Fonte: Elaborado pelo autor

O processo decisório é centrado nas assembleias e reuniões gerais para as decisões estratégicas, e na diretoria e nas equipes estratégicas formadas por lojistas para as decisões operacionais. Para Ansoff (1977) as decisões operacionais visam maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa e normalmente absorvem a maior parte da energia e da atenção de uma empresa. Recorrentes e rotineiras, são decisões mais bem processadas pelos níveis inferiores da administração (ROBBINS, 2000). Nesse sentido, as redes pesquisadas mantêm um nível insuficiente de delegação das tarefas operacionais aos colaboradores da sede administrativa.

Decisões estratégicas também são tomadas nas redes de forma programada (MINTZBERG, 2004) por meio de planejamento estratégico, planejamento de ações de marketing ou calendário de compras conjuntas, o que empresta agilidade principalmente na sua fase de execução.

Os diretores executivos têm autonomia para as duas primeiras fases do processo decisório (CERTO, 2003) que são: identificar o problema existente e enumerar as alternativas possíveis de solução. Selecionar a mais benéfica das alternativas (terceira fase) fica a cargo dos lojistas que atuam como presidentes, diretores ou membros de equipes de trabalho. Este é um ponto que suscita reflexão, pois a decisão individual costuma ser mais eficiente, embora em termos de eficácia a decisão em grupo seja superior (ROBBINS, 2000).

Para comprovar a presença da tensão a pesquisa buscou na expressão dos entrevistados as suas diferentes formas de percepção deste fenômeno. Atendendo a um dos objetivos deste trabalho, descreve-se as quatro principais formas com que a tensão é percebida nas redes pesquisadas.

A primeira forma com que a tensão é percebida é através da *perda de oportunidades por conta da morosidade* nas decisões tomadas de forma participativa na rede. Decisões participativas excessivamente morosas não são compatíveis, na visão dos entrevistados, com a velocidade do mercado, sobretudo no caso do varejo que é o ramo em questão. Essa percepção foi evidenciada nos três casos pesquisados.

A segunda forma como a tensão é percebida é na *falta de participação dos associados*, em geral por causa das suas atividades como empresários, atendendo aos interesses das suas empresas. Esta dificuldade está relacionada ao tempo dedicado à rede, concorrendo com o tempo dedicado à empresa. Essa percepção foi evidenciada nas três redes pesquisadas havendo relatos de que este fato se agravou nos últimos anos por conta da crise financeira Brasileira. A confiança que os membros depositam na gestão da rede também pode influenciar esta falta de participação.

Como terceira forma de percepção da tensão na governança de redes, a pesquisa aponta a *dificuldade de execução das ações* que são decididas, quando o processo não é inclusivo. Em expressões como “*rede não anda*” ou “*as coisas não acontecem*”, os empresários entrevistados relatam a falta de comprometimento dos

associados com as decisões que não tenham, de alguma forma, participado. Essa percepção foi evidenciada nas três redes pesquisadas.

Como quarta e última destaca-se *o receio por parte dos dirigentes entrevistados da perda de associados* caso a tomada de decisões não seja inclusiva. Esta percepção foi evidenciada em duas das três redes pesquisadas (Paranaense e Paulista). Este fato se dá, em geral pelo enfraquecimento da confiança do associado na gestão da rede, uma vez que não reconhece legitimidade nas suas ações.

O custo da tomada de decisão não foi considerado pelos entrevistados como um problema, visivelmente pelo fato de que a entrevista foi realizada com redes já instituídas que mantêm uma boa estrutura de serviço instalada. Entretanto, esta continua sendo uma variável importante da eficiência uma vez que todas expressaram utilizar serviços terceirizados, como consultores e agências de propaganda e estes custos podem ser vultosos.

5.2 A relação dos fatores contingenciais críticos com a tensão entre eficiência e inclusão.

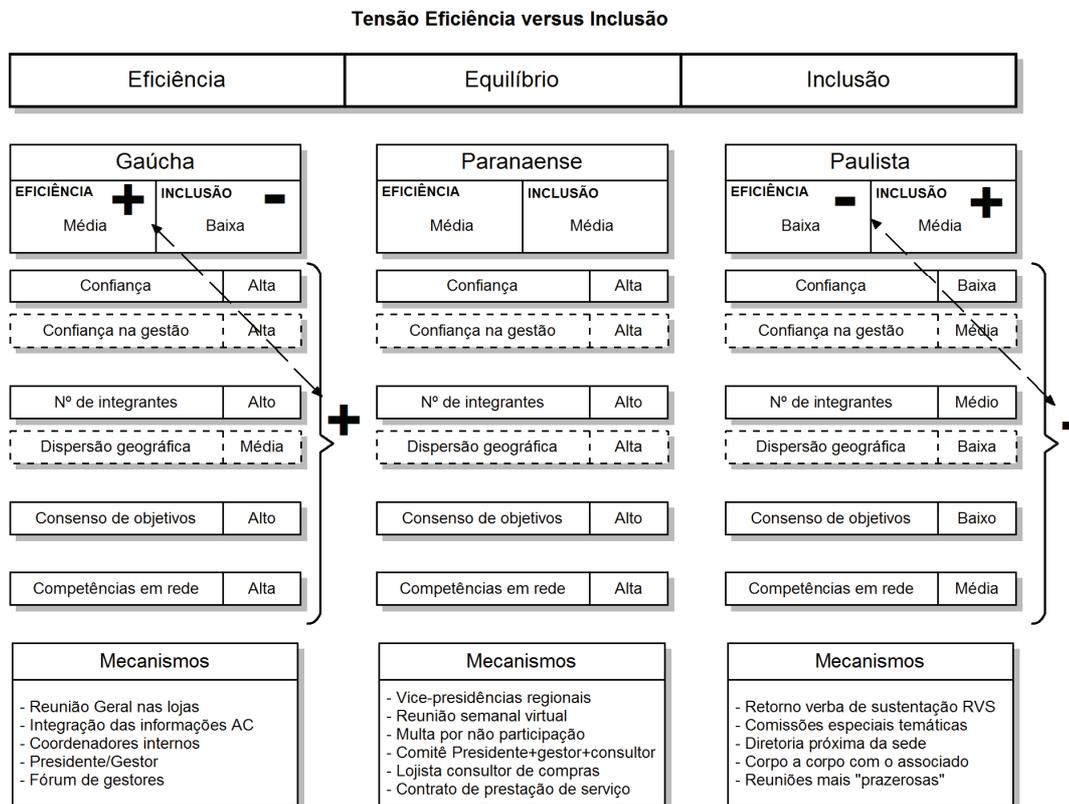
A pesquisa aponta a existência de relação entre os fatores contingenciais críticos descritos por Provan e Kenis (2008) e a tensão entre eficiência e inclusão nas redes pesquisadas. Provan e Kenis (2008) afirmam que a probabilidade de eficácia de uma rede está associada à escolha correta do modo de governança considerando estes quatro fatores – confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e necessidade de competências em nível de rede.

Estes fatores influenciam na tensão, fornecendo a orientação para a governança visando alcançar a eficiência ou visando alcançar a inclusão de acordo com o nível apresentado. Além dos quatro fatores apontados por Provan e Kenis (2008), este levantamento identificou evidências de dois fatores contingenciais adicionais e distintos: A confiança na gestão da rede como um elemento separado da confiança entre os membros e a dispersão geográfica dos integrantes da rede.

Observa-se na Figura 6 o nível dos fatores contingenciais mostrados na rede Gaúcha (à esquerda) é superior ao nível encontrado na rede Paulista (à direita). Isto confirma uma relação entre os níveis dos fatores e a posição ocupada pela rede no “eixo” eficiência/inclusão. Na rede Paranaense (centro) existe um equilíbrio entre

eficiência e inclusão que pode ser creditado à qualidade dos mecanismos utilizados tanto para favorecer um lado quanto outro.

Figura 6 – Os fatores contingenciais e a tensão



A seguir passamos a analisar cada um dos fatores de acordo com os resultados da pesquisa.

A confiança, por definição, compreende a intenção de aceitar o risco com base nas expectativas positivas das intenções e do comportamento do outro (ROUSSEAU et al., 1998). A ausência desta “expectativa positiva” em um ambiente de baixa confiança como verificado na rede Paulista significa risco de oportunismo e a necessidade de exaustivas negociações e comprovações de intenção. Logo, a gestão da rede irá favorecer a decisão inclusiva por necessidade, com discussões mais demoradas em prejuízo da eficiência, demandando maiores recursos como tempo e custos. Um ambiente de alta confiança como verificado nas redes Gaúcha e Paranaense facilita a troca de informações e aprendizagem (BÖHE; SILVA, 2004) favorecendo uma orientação mais clara da busca pela eficiência.

No caso da rede Paulista, existem duas características que podem contribuir para um ambiente de baixa confiança. Uma é a existência de “panelinhas” demonstrando uma confiança de baixa densidade (ROUSSEAU et al., 1998; VANGEN, 2010). A outra é a existência de concorrência direta entre algumas lojas prejudicando o nível de abertura entre estes associados. Vangen e Huxham (2012) trataram deste assunto no seu “paradoxo dos objetivos” afirmando que tanto a divergência, quanto a semelhança de objetivos pode tornar organizações relutantes em cooperar, como no caso do interesse por um mesmo mercado.

Existe uma diferença mostrada na rede Paulista entre o nível de confiança entre os pares e o nível de confiança na gestão da rede demonstrando serem dois fatores contingenciais distintos e que devem ser analisados em separado. Esta diferença encontra abrigo na teoria de Rousseau (1998) que propõe uma distinção dos principais tipos de confiança. Enquanto a confiança entre os pares pode ser classificada como uma confiança relacional, mais afetiva, que é construída ao longo das interações entre as partes, a confiança na gestão da rede pode ser interpretada como do tipo calculativa, que se baseia em uma escolha mais racional, onde as oportunidades são seguidas e os riscos continuamente monitorados.

Um ambiente de alta confiança na gestão como observado nas redes Gaúcha e Paranaense proporciona a possibilidade de centralizar suas decisões como no caso das decisões do comitê (Paranaense) ou do próprio presidente acumulando a função de gestor (Gaúcha). Seus atos serão legitimados pela confiança existente. Por outro lado, a falta de confiança na gestão da rede pode diminuir o comprometimento tanto de participação do processo de decisão quanto no compromisso de executar o que for decidido.

A confiança influencia a tensão da seguinte forma: Quando alta, permite que a eficiência seja priorizada frente à inclusão por meio de soluções mais centralizadas. Decisões em grupos menores ou centralizados em uma pessoa ou cargo aumentam a agilidade do processo melhorando a eficiência.

Um número elevado de integrantes como nos casos das redes Gaúcha e Paranaense impõe dificuldades para a tomada de decisão participativa favorecendo uma maior centralização. Segundo Provan e Kenis (2008) quanto mais participantes estiverem envolvidos no processo de tomada de decisão da rede, mais demorado e intensivo de recursos o processo tenderá a ser, comprometendo a eficiência.

O número reduzido de integrantes da rede Paulista, por sua vez favorece à inclusão também por estarem mais concentrados geograficamente. Esta rede possui um número menor de integrantes e uma política de trabalho em comissões temáticas de forma que, parcela significativa dos seus integrantes já participa da diretoria ou de um dos comitês temáticos. Com isso, os assuntos são debatidos antecipadamente o que favorece as decisões inclusivas aumentando o compromisso com o resultado.

A importância verificada no fator “dispersão geográfica” nas redes pesquisadas motivou a proposição de que este deve ser considerado um fator contingencial específico e analisado à parte do número de integrantes. Este fato fica evidente na comparação entre a rede Gaúcha e a rede Paranaense que mesmo tem um número semelhante de associados. Enquanto a maior parte dos associados da rede Gaúcha estão situados dentro de um raio de 150 km da sede administrativa, os associados da rede Paranaense estão, em um raio de 250 km. Participantes espalhados geograficamente tornam a integração mais complexa (ENQVIST; TENGÖ; BODIN, 2014; VERSCHOORE, 2004). Um exemplo de solução encontrada para contornar a dispersão geográfica foi a formação de vice-presidências regionais (Rede Paranaense).

O número de integrantes influencia a tensão porque quando a rede tem um número elevado de integrantes fazer as reuniões presenciais fica mais difícil, tornando o processo decisório mais demorado e exigente de recursos. Este fato exige decisões mais organizadas e centralizadas favorecendo a busca pela eficiência. A Dispersão geográfica possui efeito semelhante, e mesmo se o número de integrantes for considerado médio.

O elevado nível de consenso de objetivos verificado nas redes Gaúcha e Paranaense favorece a tomada de decisão centralizada (na diretoria) e o estabelecimento de diretrizes favorecendo a eficiência do processo decisório. Segundo Provan e Kenis (2008), quanto maior o consenso sobre os objetivos em nível de rede, tanto mais os participantes da rede estarão propensos a trabalhar em conjunto, se envolver e se comprometer com a rede. A falta de consenso ou de clareza dos objetivos como no caso da Rede Paulista exige uma discussão maior e no grande grupo (assembleia) em busca de decisões mais sólidas demandando maior inclusão.

Diferenças de tamanhos de loja, volume de faturamento, sistema de gestão, nível de disponibilidade de recursos foram relatadas nas redes pesquisadas. Tais diferenças aumentam disparidade de objetivos de nível individual e das organizações (VANGEN; HUXHAM, 2010) prejudicando o entendimento no que diz respeito às metas da rede. Quanto mais homogênea for a rede, mais semelhantes serão os objetivos individuais e mais facilmente se chega a objetivos de rede.

O consenso de objetivos influencia a tensão porque quanto mais definidos e conhecidos com clareza os objetivos comuns da rede, mais assertivas serão as decisões favorecendo a eficiência e facilitando o entendimento dos agentes responsáveis pela execução das decisões (funcionários, diretoria, lojistas). Neste caso prioriza-se a eficiência concentrando as decisões e baseando-as nos objetivos.

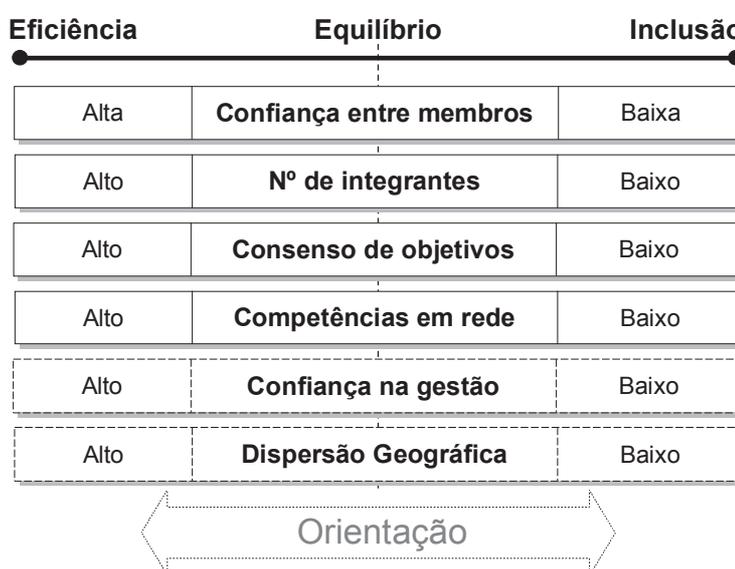
Para o fator “necessidade de competências em nível de rede” foi especialmente difícil concluir sobre a relação deste fator com a tensão pois o nível de complexidade nas redes pesquisadas é muito semelhante. As três redes possuem uma Organização Administrativa de Rede (OAR) instalada e executam operações complexas envolvendo capacidades de negociação, de gerenciamento de marca, entre outras. Uma pequena diferença na rede Paulista por esta não possuir um Centro de distribuição.

Nestes casos a rede necessita ser mais “aparelhada” e com alguma autonomia para trabalhar favorecendo a eficiência. Em uma rede (hipotética) com um número reduzido de tarefas em nível de rede (ex. visando somente compra conjunta), poucas decisões terão que ser tomadas em nível de rede podendo ser mais inclusiva e dispensando maior suporte profissional.

A necessidade de competências em rede influencia a tensão da seguinte forma: Quanto maior for o número de ações necessárias em nível de rede para alcançar os objetivos comuns, mais complexa será a operação e demandará um número maior de competências em nível de rede que deverá ser desenvolvido internamente ou contratado.

A Figura 7 mostra o sentido de orientação da gestão de acordo com o nível apresentado pelos fatores contingenciais e a sua leitura deve ser feita da seguinte forma: Em uma rede de alta confiança entre membros há um ambiente que favorece a eficiência pois as decisões poderão ser mais centralizadas e ágeis; em uma rede com baixa confiança entre os membros será necessária a busca pela inclusão tornando as decisões confiáveis pela maioria.

Figura 7 - Fatores contingenciais críticos e sua orientação



Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 Mecanismos para minimizar a tensão entre eficiência e inclusão

A pesquisa identificou como característica comum em todas as redes pesquisadas a existência de uma diretoria executiva e de uma equipe (*Staff*) profissionalizada, confirmando práticas de gestão já conhecidas e utilizadas nas Organizações Administrativas de Rede (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; PROVAN; KENIS, 2008). O Diretor Executivo é referido pelo termo “gestor”, que é largamente utilizado no jargão das redes. A presença de instrumentos estratégicos – planejamento estratégico participativo, planos de ação e equipes de implementação estratégica – e também dos instrumentos de tomada de decisão – conselho de administração, assembleia e diretoria da rede (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016) foi confirmada nas redes pesquisadas. Tais instrumentos não foram citados entre os mecanismos encontrados nesta investigação, por já estarem amplamente descritos na literatura sobre redes de cooperação.

Os mecanismos identificados nesta pesquisa são ações, estruturas ou instrumentos utilizados na gestão da tensão entre eficiência e inclusão. O objetivo de sua utilização é tornar o processo decisório mais eficiente, mais inclusivo ou, principalmente, buscar um equilíbrio entre estes dois fatores. No Quadro 16 estão

relacionados estes mecanismos e como contribuem na busca pela eficiência ou pela inclusão.

Quadro 16 – Mecanismos utilizados para minimizar o efeito da tensão

Mecanismos	Como contribuem para a eficiência do processo decisório	Como contribuem para a inclusão no processo decisório
Integração das informações por meio de software de gestão	Subsidia as decisões através dos dados armazenados e de consultas e evita perda ou ruídos de informação.	Concentra informações e facilita a comunicação do interesse dos lojistas e da diretoria
Coordenadores internos	Torna mais ágil as decisões operacionais e sua aplicação, bem como o levantamento de informações para as decisões estratégicas.	Agindo como uma referência junto aos associados do tema à qual pertence – marketing, negociação, etc.
Cargo presidente-gestor	Facilita a execução das decisões e diretoria e reduz o seu tempo de implantação concentrando a autoridade de presidente com a liderança diária da equipe.	Sem efeito aparente
Lojista consultor de compras	Agiliza as decisões, traz legitimidade à negociação, e reduz a necessidade de uma participação de todos os associados.	Traz à negociação, ao mesmo tempo profissionalismo e a certeza de uma visão do associado.
Contrato de prestação de serviço	Torna mais claras as obrigações do associado para com a rede. Proporciona o esclarecimento de possíveis dúvidas. Possibilita renovação do compromisso.	Sem efeito aparente
Comitê formado por presidente, gestor e consultor	Cria um fórum de discussão semanal que conduz as principais decisões de forma centralizada trazendo agilidade.	Sem efeito aparente
Diretoria próxima à sede	Facilita aos membros da diretoria participar de todas as atividades presenciais e agiliza as decisões de diretoria e comissões.	Sem efeito aparente
Reunião geral nas lojas	Contribui com a diversidade de opiniões características de uma reunião geral e dá legitimidade às decisões.	Canal para manifestação dos associados sobre os principais assuntos. Intensifica a integração e a troca de experiências.
Multa por não participação	Contribui com a diversidade de opiniões e elimina a possibilidade de desconhecimento por parte do associado dos assuntos deliberados em reunião.	Força o comparecimento às reuniões virtuais e às assembleias anuais sob pena de multa pecuniária valorizando a assiduidade.
Retorno de Verba de Sustentação (RVS)	Estimula a concentração dos negócios nos fornecedores credenciados visando aumentar o valor da verba de sustentação.	Utiliza o retorno de verba como uma motivação pecuniária ao comparecimento às assembleias e reuniões de equipe ou comissão
Corpo a corpo com o associado	Facilita soluções mais adequadas para cada associado ou categoria de associados.	Estreita o relacionamento com o associado e proporciona ao gestor e aos demais membros da diretoria um melhor conhecimento da realidade de cada associado.

Fórum de gestores	Concentra em um único processo de consulta e avaliação, inúmeras decisões estratégicas que organizam a gestão estabelecendo limites de atuação para equipes e funcionários.	Proporciona ao associado a possibilidade de participar das principais decisões estratégicas da rede.
Vice-presidências regionais	Inclui os assuntos regionais na pauta da rede e possibilita decisões adequadas a todos.	Reduz a distância entre a rede e os associados através de uma pauta regional e da realização das assembleias nas diferentes regiões.
Reunião geral semanal virtual	Qualifica e agiliza as decisões através de contato direto (virtual) com todos os associados.	Cria um canal direto semanal (à distância) tanto de consulta da rede para com o associado quanto de manifestação deste em relação aos assuntos da rede.
Comissões especiais temáticas	Reúne pessoas pela sua aptidão ou interesse pessoal tornando mais qualificadas as decisões ou encaminhamentos	Atrai associados com interesse e conhecimento em assuntos específicos, estimulando a participação
Reuniões (assembleias) mais "prazerosas"	Facilita o processo decisório tornando mais ágil as decisões tomadas em assembleia.	Trabalho de qualificação das pautas das assembleias disciplina de horários com o intuito de "tornar as reuniões mais prazerosas"

Fonte: Elaborado pelo autor

Usando a tipologia apresentada por (GRANDORI; SODA, 1995) para os mecanismos de coordenação das redes interorganizacionais, foi realizada uma divisão dos mecanismos identificados neste trabalho em seis diferentes categorias conforme apresentado no Quadro 17:

Quadro 17 – Categorização dos principais mecanismos

Categoria	Descrição da categoria	Mecanismos
Sistemas de controle e coordenação social	Proporcionar relacionamentos profundos e estáveis, fundamentados em normas de grupo e reputação. Toda forma de cooperação estável tem um aspecto social.	Reunião geral nas lojas
		Reunião geral semanal virtual
		Corpo a corpo com o associado
		Reuniões (assembleias) mais "prazerosas"
Relações de autoridade e hierarquia	Estabelecer relações de hierarquia e de controle por meio de contratos complexos.	Contrato de prestação de serviço

Integração e ligação entre funções e unidades.	Responsabilidades horizontais, criação e manutenção de funções e seus papéis.	Comitê formado pelo presidente, gestor e consultor
		Acúmulo das funções de presidente e gestor
		Vice-presidências regionais
		Lojista consultor de compras
		Coordenadores internos
		Comissões especiais temáticas
Planejamento e sistemas de controle	Garantir que a sequência do planejamento, do trabalho e dos resultados seja amplamente monitorada.	Integração das informações com software de gestão
		Fórum de gestores
Sistemas de incentivo	Estimular através de incentivos, a formação e manutenção de redes interorganizacionais	Multa por não participação
		Retorno de verba de sustentação (RVS)
Sistemas de seleção	Selecionar, com base em pré-requisitos, aqueles atores que tenham perfil de acordo com os objetivos da rede	Membros da diretoria próximos à sede da rede.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Grandori e Soda (1995)

O resultado desta análise mostra a busca por equilíbrio entre eficiência e inclusão na gestão das redes. As duas categorias mais utilizadas são: os mecanismos de integração e ligação entre funções e unidades, que visam o aumento da eficiência; e os sistemas de controle e coordenação social que representam a busca das redes por um processo de decisão mais inclusivo.

5.4 Contribuições teóricas e gerenciais

A partir dos resultados dessa pesquisa é possível indicar contribuições à teoria a respeito da tensão entre eficácia e inclusão e da governança de redes de cooperação.

Contribuição teórica 1: Existência de relação entre os fatores contingenciais críticos e a tensão entre eficiência e inclusão. Provan e Kenis (2008) propuseram a existência de relações entre os fatores contingenciais críticos – confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e competências em nível de rede – e a eficácia de uma rede. Os autores apresentaram essas relações com o objetivo de oferecer critérios para a escolha do melhor modo de governança de uma rede. Considerando que as redes analisadas neste estudo optaram pelo mesmo modo de governança – Organização Administrativa da Rede – pode-se concluir que mesmo sendo governadas de um mesmo modo, os fatores contingenciais causam diferentes efeitos sobre a tensão entre eficiência e inclusão.

Contribuição teórica 2: Existência de dois outros fatores contingenciais relacionados com a tensão entre eficiência e inclusão. Provan e Kenis (2008) apresentam os quatro fatores contingenciais críticos para a justificativa de escolha de um dos três modos de governança apresentados em seu artigo. Este estudo aponta dois fatores contingenciais adicionais relevantes na gestão da tensão entre eficiência e inclusão: a confiança na gestão da rede e a dispersão geográfica dos seus integrantes.

Contribuição teórica 3: A governança pelo modo de Organização Administrativa de Rede (OAR) não garante a eficiência do processo decisório. Um dos argumentos de Provan e Kenis (2008) para a opção pela governança por OAR é que este modo favorece a eficiência do processo decisório. Segundo os autores, *“em redes governadas por uma Organização Administrativa de Rede (OAR) a tensão será mais equilibrada, mas favorece à eficiência”* (Provan e Kenis, 2008, p. 245). Este trabalho, no entanto, apresentou um caso onde a rede é governada por uma OAR e, embora a tensão se mostre mais equilibrada, favorece a inclusão.

Alinhados a essas contribuições teóricas, os resultados desta pesquisa também direcionam recomendações para a governança das redes de cooperação e para o aprimoramento da tomada de decisão. De maneira geral, todos os mecanismos identificados neste trabalho trazem sugestões para a governança de redes, de acordo com a sua necessidade. Entretanto foi possível elencar algumas contribuições práticas que estão relacionadas a seguir.

Recomendação gerencial 1: Autonomia com responsabilidade para a equipe interna. Embora esta pesquisa comprove a existência de morosidade no processo de decisão, o resultado também comprova que presidentes e diretores das redes ainda se envolvem comumente com questões operacionais. Este fato, aliado à preocupação com a baixa participação do associado, sugere a concessão de maior autonomia aos diretores executivos (gestores) e à equipe de funcionários das redes. Para o estabelecimento desta autonomia é recomendável a adoção de uma política de diretrizes claras e dotações orçamentárias definidas de forma participativa.

Recomendação gerencial 2: Promover uma “Clusterização” das lojas. A disparidade de características, porte ou objetivos individuais entre alguns membros das redes pesquisadas, mostrou-se uma preocupação evidente. O investimento na compreensão destas diferenças e necessidades pode oferecer soluções mais individualizadas, atendendo aos diferentes modelos de negócio associados à rede. Uma solução possível é formar grupos (*clusters*) de lojas com características semelhantes e tomar decisões na rede com base nesses agrupamentos. A separação geográfica por sub-regiões, utilizada por uma das redes pesquisadas, é um dos critérios que podem ser utilizados.

Recomendação gerencial 3: Necessidade de valorização dos momentos de contato. Fica evidente a preocupação dos entrevistados com a participação dos membros nas atividades das redes. Esta participação abaixo do considerado necessário se dá, em parte, pela necessidade de cada associado de gerir o seu negócio individualmente tendo dificuldade de dedicar o seu tempo à rede. É recomendável, portanto, planejar cuidadosamente os momentos de contato do associado com a rede na busca de melhor aproveitamento desta participação. Na pesquisa foram relatadas algumas formas de alcançar este objetivo como: A análise criteriosa das pautas de assembleias e reuniões gerais, a fim de torná-las interessantes ao associado; Apresentação de alternativas para facilitar as decisões; A criação de momentos especiais de planejamento onde são tomadas várias decisões em um mesmo encontro; e o gerenciamento rigoroso do tempo e das intervenções.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar como os fatores contingenciais críticos – confiança, número de integrantes, consenso de objetivos e necessidade de competência em rede – influenciam a tensão entre eficiência e inclusão em redes de cooperação e quais os mecanismos utilizados para minimizá-la. A partir deste objetivo geral foram definidos quatro objetivos específicos: (a) analisar como é percebida a tensão entre eficiência e inclusão na governança das redes de cooperação; (b) identificar a relação dos fatores contingenciais críticos com a tensão entre eficiência e inclusão; (c) identificar os principais mecanismos utilizados pelas redes para minimizar o efeito da tensão entre eficiência e inclusão; (d) gerar recomendações para a governança de redes de cooperação. Para responder aos objetivos desta pesquisa buscou-se por meio de entrevistas e metodologia apropriada responder a cada uma destas questões conforme relato a seguir.

Em relação ao primeiro objetivo específico, *analisar como é percebida a tensão entre eficiência e inclusão na governança das redes de cooperação*, foi possível confirmar a existência da tensão entre eficiência e inclusão, descrever o processo decisório nas redes e seus principais agentes, e descrever as quatro principais formas com que a tensão é percebida pelos entrevistados: perda de oportunidades por conta da morosidade; dificuldade de participação dos associados; dificuldade de execução das ações; e receio de perda de associados.

No segundo objetivo específico o propósito era *identificar a relação dos fatores contingenciais críticos com a tensão entre eficiência e inclusão*. Como resultado a pesquisa identifica a relação entre os fatores contingenciais e a tensão, mostra como ela ocorre e analisa individualmente os fatores sinalizando sua relação com a tensão.

O escopo do terceiro objetivo específico era *identificar os principais mecanismos utilizados pelas redes de cooperação para minimizar o efeito da tensão entre eficiência e inclusão*. Foram identificados e relacionados por meio da análise das entrevistas, os principais mecanismos utilizados pelas redes em estudo que foram devidamente descritos e categorizados no decorrer deste relatório. São os mecanismos: integração das informações por meio de *software* de gestão; coordenadores internos; cargo presidente-gestor; lojista consultor de compras;

contrato de prestação de serviço; comitê formado por presidente, gestor e consultor; diretoria próxima à sede; reunião geral nas lojas; multa por não participação; retorno de verba de sustentação; corpo a corpo com o associado; fórum de gestores; vice-presidências regionais; reunião geral semanal e virtual; comissões especiais temáticas; e reuniões (assembleias) mais “prazerosas”.

O último objetivo específico se constituiu em *gerar recomendações para a governança de redes de cooperação*. Para este objetivo específico foram relacionadas três recomendações inspiradas nos principais resultados do estudo: conceder maior autonomia para os gestores executivos das redes e suas equipes internas; promover a “clusterização” das lojas associadas; e valorizar os momentos de contato com os associados.

Em síntese, este estudo analisou a influência dos fatores contingenciais críticos na tensão entre eficiência e inclusão nas redes de cooperação. Para os casos analisados estes fatores influenciam na orientação da governança para a eficiência ou para a inclusão, de acordo com o nível apresentado. Na busca pelo equilíbrio entre eficiência e inclusão, as redes utilizam principalmente os mecanismos de integração e ligação entre funções e unidades, e os sistemas de controle e coordenação social.

6.1 Limitações da pesquisa.

O autor deste trabalho é membro integrante de uma das redes pesquisadas e este fato pode ter influenciado os respondentes. Mesmo seguindo os métodos científicos adequados isso pode interferir na avaliação dos resultados. Os entrevistados daquela rede podem ter sido mais cautelosos nas suas respostas, por acreditarem estar sendo avaliados pelo pesquisador.

Como segunda limitação aponta-se que a pesquisa foi realizada com dirigentes e ex-dirigentes das redes de cooperação por que a unidade de investigação foi a entidade formada para gestão da rede. Existe a possibilidade de conter um viés, uma vez que tais dirigentes podem ser mais contidos para questões como a avaliação de eficiência dos processos da sua rede.

6.2 Direções de estudos futuros

Os resultados deste trabalho suscitam novas pesquisas. Como primeira sugestão pode-se considerar a realização de uma pesquisa que considere o conceito de eficácia buscando comparativos do tipo de orientação da rede quanto à tensão entre eficiência e inclusão com a efetiva entrega de valor aos associados da rede. Nas respostas dadas pelos entrevistados houve afirmações de que a rede “*é eficiente porque quando decide a coisa acontece*” confundindo claramente os conceitos e dando sinais de que, mesmo com baixa eficiência, uma rede pode ser eficaz.

A partir de afirmações como: “*hoje [a assembleia] não é tão decisiva como no início, quando [...] as coisas eram mais discutidas e resolvidas mesmo na assembleia*” faz surgir a segunda indicação pesquisa futura: Como a tensão varia ao longo dos diferentes estágios de desenvolvimento de uma rede?

A relação da tensão entre eficiência e inclusão com a busca pela legitimidade interna da rede é também uma indagação que fica a partir da análise dos resultados desta pesquisa. Afirmações de que, se o processo de decisão não for inclusivo “*a rede não anda*” ou, “*as coisas não acontecem*”, apontam para a possibilidade da existência desta relação.

Por fim, como este trabalho verificou a presença de outras tensões como flexibilidade versus estabilidade (PROVAN; KENIS, 2008) ou unidade versus diversidade (SAZ-CARRANZA; OSPINA, 2010), motiva investigações que busquem compreender melhor estes fenômenos.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S. CONFIGURATIONS OF ALLIANCE GOVERNANCE SYSTEMS. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, n. July, p. 204–233, 2010.

ABRAMAT. **Perfil da cadeia produtiva da construção e da indústria de materiais e equipamentos.** 2014. Disponível em: <<http://www.abramat.org.br/site/datafiles/uploads/Perfil%20da%20Cadeia%20Produtiva%20da%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20e%20da%20Ind%C3%BAstria%20de%20Materiais%20e%20Equipamentos%202014.pdf>>.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637–651, 2006.

ANAMACO. **Avaliação da Indústria de Materiais de Construção junto ao varejo.** 2014. Disponível em: <<http://novo.anamaco.com.br/dadosSetor-interna.aspx?uid=21>>.

ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação.** São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BACHMANN, R.; ZAHEER, A. Confiança nas relações interorganizacionais. In: **CROPPER, S. et al. Handbook de relações interorganizacionais da Oxford.** Porto Alegre: Bookman, 2014. p. 479–498.

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

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão da nova economia.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 458–477, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BÖHE, D. M.; SILVA, K. M. DA. O dilema do crescimento em redes de cooperação - o caso da Panimel. In: **Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: FEE, 2004. p. 157–181.

BRAND, F. C. ELEMENTOS DE GOVERNANÇA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO TEÓRICA. **Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, 2013.

CASEY, D. K.; LAWLESS, J. S. The parable of the poisoned pork: Network governance and the 2008 Irish pork dioxin contamination. **Regulation and Governance**, v. 5, n. 3, p. 333–349, 2011.

CERTO, S. **Administração Moderna**. 9^a.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CUNHA, J. A. C. DA; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. **Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais**. Cadernos EBAPE.BR, v. 9, n. spe1, p. 505–529, 2011.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8^a.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE SOUZA, Marcos Gouvêa. As 11 principais tendências no setor de Materiais de Construção no Brasil. **Exame.com**, 18 jul. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/mercado-e-consumo/2015/07/18/as-11-principais-tendencias-no-setor-de-materiais-de-construcao-no-brasil/>>.

ENQVIST, J.; TENGÖ, M.; BODIN, Ö. Citizen networks in the Garden City: Protecting urban ecosystems in rapid urbanization. **Landscape and Urban Planning**, v. 130, n. 1, p. 24–35, 2014.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Cadernos de Saúde Pública, v. 24, n. 1, p. 17–27, 2008.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183–214, 1995.

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

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 2, p. 327, 2000.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911, 1997.

KLEIN, A. Z. et al. **Metodologia de pesquisa em administração: Uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. DE. **Teoria Geral da Administração**. 3^a.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MOYNIHAN, D. P. The network governance of crisis response: Case studies of incident command systems. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 4, p. 895–915, 2009.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. Á. O outro lado da cooperação: Uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: **Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 69–88.

POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H. Using Management to Build Paradox and Organization Theories. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 562–578, 1989.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2008.

PROVAN, K. G.; FISH, A.; SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479–516, 2007.

PROVAN, K. G.; SYDOW, J. Avaliação dos relacionamentos interorganizacionais. In: **CROPPER, S. et al. Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014. p. 623–646.

ROTH, A. L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração da USP**, v.47, n.1, p. 112–123, 2012.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROUSSEAU, D. M. et al. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393–404, 1998.

SAZ-CARRANZA, A.; OSPINA, S. M. The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks--Managing the Unity-Diversity Tension. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 327–365, 13 set. 2010.

SEBRAE. **Pesquisa rede de negócios**. Brasília DF, 2012: Disponível em: <<http://observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/15072013081808.pdf>>.

VANGEN, Siv. **Understanding, investigating and theorizing inter-organizational collaborations: a focus on paradox**. In: BAM 2012: Management Research Revisited: Prospects for Theory and Practice, 11-13 September 2012, Cardiff, UK.

VANGEN, S.; HUXHAM, C. Introducing the theory of collaborative advantage. In: **OSBORNE, S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance**. Abingdon: Routledge, 2010. p. 163–184.

VANGEN, S.; HUXHAM, C. The tangled web: Unraveling the principle of common goals in collaborations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 4, p. 731–760, 2012.

VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Tendências da cooperação em redes horizontais de empresas: o exemplo das redes varejistas na Alemanha. **R. Adm.**, v. 45, n. 3, p. 221–237, 2010.

WILLIAMSON, O. E. **Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust**. 1ª.ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

Questões		
Categoria	Número	Questões
Tomada de decisão inclusiva	1	Na prática, como são tomadas as decisões estratégicas na sua rede e quem participa destas decisões?
	2	Existe um processo estruturado de Planejamento?
	3	Na prática como são tomadas as decisões operacionais na sua rede e quem participa destas decisões?
	4	A equipe de funcionários da rede tem alguma autonomia para tomada de decisões?
	5	De que forma a rede estimula a inclusão e a participação dos associados nas decisões?
	6	A rede mantém equipes de trabalho formadas por associados?
	7	Incluir os associados no processo decisório gera mais dificuldades ou mais benefícios?
Eficiência no processo decisório	8	As decisões que são tomadas de forma participativa (inclusiva) em geral são mais morosas? Por quê?
	9	As decisões que são tomadas de forma participativa (inclusiva) em geral são mais caras? Por quê?
	10	Como você avalia a eficiência do processo decisório da sua rede?
Confiança	11	Nas relações entre as empresas associadas, há uma troca de informações e de conhecimento (formal ou informal)?
	12	Se há esta troca, isso acontece com a maioria dos membros ou com parte deles?
	13	Qual o nível de confiança entre as empresas associadas à rede?
	14	Em geral, o processo de tomada de decisão em grupo costuma ser tumultuado?
	15	É comum a utilização de documentos formais ou de agentes externos para aprovação de demandas da diretoria?
	16	Qual o nível de confiança dos associados na gestão da rede?
Nº de integrantes	17	Qual o efeito do número de associados na forma como são tomadas as decisões?
	18	Da forma com que a rede está estruturada hoje, a expansão do nº de associados implica em aumento de custos ou morosidade na tomada de decisão?
Consenso de objetivos	19	Como a sua rede promove o alinhamento entre os objetivos dos associados e os da rede?
	20	As decisões são sempre por consenso? E se não houver o consenso decide-se por votação?
Competências em nível de rede	21	Quais as principais soluções ou recursos estratégicos que a sua rede “entrega” ao associado?
	22	A necessidade de conhecimento técnico sobre os assuntos referentes à atuação da rede dificulta a participação dos associados nas decisões?