

# Governança Gestora na Rede de Negócios: Um Estudo Comparativo

*Eunice Lacava Kwasnicka*

*Professora do Mestrado em Administração da UNIP [eunice.kwasnicka@uol.com.br]*

Recebido em 08 / Novembro / 2005

Aprovado em 27 / Abril / 2006

## RESUMO

O presente artigo busca entender, na gestão de rede de negócios, a importância da estrutura organizacional formal para o sucesso da rede e como ela influencia esse resultado. A partir de uma profunda pesquisa bibliográfica sobre o tema, observamos que os autores são muito divergentes. A grande maioria considera que a estrutura formal impede a funcionalidade das redes, dentro de sua própria concepção. Para fundamentar essa idéia, usamos dois casos distintos na busca da estrutura de cada caso e seus efeitos no desempenho da rede. O resultado foi que a estrutura tem seu papel de destaque e nem sempre pode ser dispensada. Como objetivo secundário, propomos ampliar essa pesquisa envolvendo outros casos e outras variáveis, além das estudadas: poder, comunicação, liderança e cultura.

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão de redes; estrutura em redes; variáveis da estrutura; casos de redes.

## ABSTRACT

This article seeks the comprehension in the management field of business networks about the importance of formal organizational structure to assure networks effectiveness, and how formal structure influences the final results. From a deep research of national and international articles on this subject we could assure there is a serious divergency in thought. Most authors consider that formal structure does not permit the functionality of the network. To prove this idea we use two distinct cases and study their structure and effect on results. The findings were that the structure has its important role and sometimes cannot be ignored. As a second objective we propose to involve more cases in this study and to introduce new variables besides those included: power, communication, leadership and culture.

## KEY WORDS

Business network management, network structure, structure variables, network cases.

## INTRODUÇÃO

É inegável que o atual rumo da economia induziu o surgimento de novas formas de conduzir os negócios através de redes interorganizacionais e ganharam destaque no cenário mundial, como uma condição de manter um nível de competitividade dentro dos mercados nacionais e internacionais. Através da organização em redes as empresas puderam contar com novos recursos que impulsionam a lógica do crescimento, exigindo nova forma de governança.

O termo “governança”, que significa conduzir uma situação, uma nação, uma empresa ou uma família, está ganhando força dentro das empresas. As novas exigências dos Stakeholders e dos Shareholders visam uma maior conscientização da necessidade de acompanhar o processo decisório dentro da empresa e têm obrigado muitas organizações a repensarem seus modelos de gestão. Com isso, muitas formas de governança surgiram: governança corporativa, governança política, governança de redes de negócios.

O conceito de Governança Corporativa surgiu na Inglaterra e nos Estados Unidos, na década de 80, evoluindo significativamente nos últimos vinte anos, sendo hoje um conceito que colabora para as questões que envolvem as grandes corporações e que está associado às relações com os acionistas (shareholders). Essa visão de governança busca dar transparência ao tratamento dado à aplicação dos recursos financeiros e evitar abusos administrativos e prejuízos financeiros.

A Governança Gestora é a mais adequada para as redes de negócio, pois está mais ligada aos subsistemas agregados à organização (stakeholders), que são: clientes, funcionários, fornecedores, agentes de pesquisa, sindicatos, bolsa de mercadorias, entre outros. Sua essência está baseada em mecanismos sociais de cooperação, indução aos relacionamentos, escolha de parcerias e solução de conflitos entre os atores envolvidos.

Há um vínculo entre a governança da rede e a sua estrutura organizacional formal, no entanto, na literatura são escassas as referências que discutem esse vínculo. Os teóricos, em sua grande maioria, abordam a interdependência de recursos, o relacionamento entre os parceiros, a posição de cada um na rede e as diferentes culturas (GULATI; GARGIULIO, 1999).

Hoje, as organizações enfrentam um ambiente turbulento que requer respostas rápidas para atender às necessidades do negócio. Muitas organizações têm respondido a essa demanda, adotando estrutura organizacional descentralizada e baseada em grupos de trabalho, que vários autores descrevem como modernas estruturas, de forma inadequada: as organizações em redes, os clusters, o joint venture, uma empresa virtual ou uma franquia, entre outras (BEYERLEIN; JOHNSON, 1994; CAMILLUS, 1993; GOLDMAN; NAGEL; PREISS, 1995; MILLS, 1991).

Considerando que uma estrutura organizacional é definida como uma rede de relações entre indivíduos, posições e tarefas, em um ambiente de trabalho, para que os processos que acompanham essa dinâmica sejam efetivados (Kwasnicka, 2005), e sendo esse conceito bastante amplo a ponto de ser considerado neutro em termos de ser formal ou não, podemos complementar com a definição de Mintzberg (1988) para quem o desenho (formal) da estrutura constitui arranjos racionais, conscientes e institucionalizados, de divisão de trabalho.

Do ponto de vista das redes de negócio, uma estrutura define o relacionamento que deve existir na essência da organização, ou seja, quem deveria falar ou se comunicar com quem. Ibarra (1991) mostrou que o grau de correspondência entre estruturas formais e informais é muito alto. Uma estrutura não pode ser entendida sem a outra e o grau de alinhamento entre as duas define o poder de atuação dos atores da rede e participantes dessas estruturas. Esse fenômeno ocorre tanto em redes intra como em inter organizacionais.

Neste artigo, pretendemos dar uma contribuição visando a confirmação dessa hipótese, através do estudo de dois casos distintos. Vamos identificar nesses modelos a forma de governança e analisar a existência

ou não de uma estrutura formal, e se ela faz diferença no processo de governança e no sucesso da rede. Como um objetivo secundário, queremos propor uma discussão da abordagem estruturalista na gestão de redes, até para contrapor e/ou complementar a abordagem sociológica que são discursos diferentes, apesar de relacionados.

## O QUE DIZ A LITERATURA SOBRE GOVERNANÇA GESTORA NA REDE

Como já dissemos, apesar de as redes de negócios estarem se constituindo em um grande fenômeno moderno, o aspecto de gestão dessas redes não tem recebido muita atenção dos estudiosos do assunto. Até agora nenhuma teoria sobre governança de redes, quer seja exploratória, quer seja afirmativa, avançou no campo das idéias prejudicando a criação de um conjunto de conceitos válidos, de fácil compreensão, que permita constituir um corpo teórico sobre esse tema.

Um dos desafios em governar uma rede é conhecer bem seus atores, o papel e a posição de cada um, o fluxo de informação e a arquitetura da organização em rede. Aquele que detém o papel principal terá mais representatividade no processo de governança com poder para influir no futuro da rede, ou seja, será o líder na rede. Há várias formas de composição dos atores na rede, dependendo do tamanho e da complexidade da mesma. A forma de composição do grupo não influencia nos mecanismos sociais utilizados para o sucesso do negócio em si, desde que sejam os mecanismos adequados para o objetivo do grupo. Esses aspectos, segundo o próprio conceito de estrutura, estão presentes nela, independente de sua formalização.

Em função do que já foi colocado neste artigo, atores de uma rede são operacionalmente definidos como sendo indivíduos que se relacionam entre si, em torno de um objetivo, inserido em uma posição e responsável por um conjunto de tarefas. O papel principal pode ser desempenhado pelo ator que primeiro decidiu-se pela busca de parcerias e organizou a rede, e os demais atores são coadjuvantes. Segundo Laumann, Marsden e Prensky (1983, p. 18-34), “Na análise de redes sociais isso corresponde a ter uma abordagem realística para delimitar especificações de atuação, ao invés de uma abordagem onde entidades abstratas não existem, mas sim as pessoas”.

O termo “network” ou rede de negócios, como vem sendo traduzido, é uma idéia abstrata de vários rela-

cionamentos conectados, em forma de teia de aranha ou rede de pesca. Em redes de negócios, a configuração e o conceito reaparecem muito próximos àqueles usados em sociologia. Para Gulati (1998, p. 223-317), podemos definir esses relacionamentos como:

*“Grupos de pessoas ou organizações ligadas por um conjunto de relações sociais com um fim específico”.*

Já Grandori e Soda (1995, p. 183-214), definem como:

*“formar de organização da atividade econômica através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, baseadas ou não em contratos formais e se posicionam, do ponto de vista econômico, entre as empresas e os mercados”.*

Para melhor entender sobre o que estamos falando, fomos pesquisar os principais autores que estudaram o tema e apresentaram suas definições a partir da identificação dos objetivos da rede que cada um deles consideraram mais importantes. Isso deu origem a várias definições, que, apesar de terem alguma diferença entre si, guardam o mesmo princípio básico que resume todos os conceitos estudados. Por isso optamos pela definição de Tichy, Tushman e Fombrum (1979), que afirmam ser a rede de negócios unidade social com padrões relativamente estáveis de relacionamento ao longo do tempo.

Isso nos leva a concluir que em redes de negócios duas palavras aparecem com frequência: ‘relacionamentos’ e ‘alianças’ e que as redes são formas de organizar os relacionamentos entre empresas que promovem cooperação mútua, buscando sempre manter a flexibilização de funcionamento, através de relação de cooperação sem, contudo, poder eliminar completamente a competição e os conflitos de idéias.

Por relacionamento podemos entender qualquer interação social entre dois ou mais atores que, ao longo do tempo, formaliza-se em alianças e redes de negócios. Essas interações são feitas em fases, em um processo evolutivo. Ou seja, muito trabalho envolve o antes, o durante e o depois da decisão de formar alianças ou constituir-se em redes.

As alianças consistem numa relação em que duas ou mais organizações dão origem a uma idéia, um produto, outra empresa ou a pesquisas que incorporem as melhores características de cada parceiro. “Assim, esse relacionamento cooperativo entre duas ou mais organizações é projetado para alcançar um objetivo estratégico compartilhado” (DYER; OUCHI, 1993, p. 51-63). As alianças são formas organizacionais sin-

gulares, com tendência a possuir uma grande variedade de estruturas e, muitas vezes, têm que gerenciar a cooperação e a competição simultaneamente.

Bengtsson e Kock (2000, p. 411-426) afirmam:

*“Essas alianças são com frequência instáveis devido à grande incerteza do ambiente e seu caráter dinâmico. Geralmente fazem sentido quando cada organização tem uma habilidade diferenciadora que, quando combinadas, geram uma vantagem competitiva conjunta”.*

Também esses acordos não podem ser tratados como simples projeto, com um início e um fim definidos, a menos que seja um contrato de cooperação científica para o desenvolvimento de um produto específico ou uma descoberta científica. Mesmo assim, conforme afirmam Doz e Hamel (1998, p. 46), o “gerenciamento de alianças é um maravilhoso teste de habilidades gerais, onde o objetivo e as políticas organizacionais devem ter uma certa flexibilidade e caminhar juntas”.

Gulati (2000, p. 402) afirma: “Formar uma nova aliança não é tão simples como se imagina. Há um considerável número de obstáculos pela frente: econômicos, políticos, sociais, legais e organizacionais. Há necessidade de ter sistemas claros, pessoal interessado e procedimentos bem definidos e conhecidos por todos, que atendam as necessidades dos parceiros”. Cabe aqui citar um comentário de Gadde e Hakansson (2001, p. 101), que afirmam:

*“Em relacionamentos, destacam a importância dos atores no processo de coordenação e combinação das atividades e dos recursos. Sendo sua identidade e a atmosfera de interação de fatores importantes na caracterização do tipo de relacionamento que se pretende desenvolver”.*

Para oferecer um referencial teórico que explique a importância da governança na rede e qual a sua dependência da formal, indicamos três fatores a serem considerados: incerteza no ambiente, estrutura e complexidade da tarefa e padrão de frequência da interação entre os parceiros, fatores esses já presentes na estrutura formal. Incerteza ambiental exige adaptação, que é um problema central, uma vez que o ambiente externo raramente é estável e previsível; tarefas complexas exigem equipamentos modernos e próprios; e processos necessitam de conhecimento e competência dos participantes, para facilitar o intercâmbio. Isso exige intensificação da interação entre as partes e pede uma certa coordenação para eliminar problemas de relacionamentos.

Incerteza ambiental refere-se à incapacidade de um indivíduo ou organização de prever futuros eventos do ambiente externo que afeta a organização. A fonte dessa incerteza pode vir de fornecedores, competidores, agências reguladoras, sindicatos ou mercados financeiros. Entender e monitorar as origens das incertezas é importante e cabe à governança coordenar a busca de um equilíbrio ambiental. Castell (op.cit.) menciona a era da informação como sendo o paradigma tecnológico em torno de bases microeletrônicas para apoiar uma sociedade em rede e diminuir as incertezas ambientais.

Complexidade das tarefas refere-se a um número de diferentes recursos humanos com capacitações especiais necessárias para que as alianças atinjam seus objetivos. Há uma variedade de atividades envolvendo a rede que exigem habilidades diferenciadas, dentre elas as administrativas, de produção, de projetos e pesquisas ou de mercado.

A frequência da interação entre as partes diz respeito a quanto, como e o que os atores falam entre si, que Williamson (1985, p. 293) identificou como sendo um importante determinante da governança que tem sido deixado de lado pelos gestores da rede e pelos pesquisadores do tema. A frequência do intercâmbio permite ao grupo desenvolver habilidades no desempenho das tarefas e transformar conhecimento tácito em explícito.

A governança na rede envolve ainda assuntos como: definição de autoridade para a tomada de decisões e o estabelecimento dos limites de cooperação, responsabilidades e aspectos legais, além de exigir de cada organização participante, normas e procedimentos para lidar com seus parceiros. Segundo Gulati (1999, p. 397-420), “A participação de uma rede envolve e exige o desenvolvimento de capacidades administrativas por parte de cada organização que a compõe”. Ela deve possuir o conhecimento e a competência sobre como ser um parceiro, como se portar e administrar suas relações, para que ela participe de forma eficaz em uma rede interempresarial.

Embora a análise individualizada das alianças seja útil, ela faz pouco sentido fora de uma teia mais ampla ou rede de relacionamentos em que as empresas e seus parceiros estejam envolvidos. Portanto, é de fundamental importância ter um grande conhecimento não só da integridade individual dos aliados, mas também do grau de inserção de cada um deles em uma rede mais complexa. Essa tarefa torna-se mais difícil à medida que a rede de relacionamento se expande. Apenas com uma compreensão global da rede é possível gerenciá-la de forma eficaz.

## SOBRE ESTRUTURAÇÃO DA REDE

Para Robbins (2000, p. 171), “nenhum tópico em administração sofreu mais mudanças nas últimas décadas do que a área de estrutura organizacional”. Na opinião de Nadler e Tushman (2000, p. 69):

*“as mudanças no ambiente dos negócios desafiam as premissas do desenho organizacional. Historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade. Na empresa do futuro, o objetivo do desenho será institucionalizar as mudanças. A partir dessas considerações é possível perceber que a variável estrutura é vista como uma dimensão essencial na arquitetura de uma rede. A forma como uma rede interorganizacional está estruturada tem implicações importantes para o seu sucesso”.*

Alguns autores se encarregam de enfatizar o surgimento real dessa proposta nova de arranjo organizacional: “Novas formas de estrutura organizacional estão começando a serem usadas pelas organizações (...) elas estão evitando a integração vertical em favor da participação em redes interorganizacionais” (BARNATT, 1998, p. 69; KATAOKA, 1999, p. 3-4; NOHRIA; ECCLES, 1991).

Outras definições procuram salientar a relação de interdependência dos membros da rede, baseadas no aproveitamento sinérgico das competências:

*“(...) a organização em rede se ergue sobre dois princípios: a configuração estrutural, com base em atividades distribuídas e especializadas e um conjunto de relacionamentos mais fundamentados na interdependência do que na dependência ou independência entre os membros da rede” (GHOSHAL; BARTLETT, 2000, p. 105-106; WILDEMAN, 1999, p. 80).*

Ela difere da estrutura de uma empresa fora da rede e também difere da estrutura que existe em cada empresa que compõe a rede, uma vez que ela define o formato das possíveis ligações que existem entre as organizações que compõem a rede, tais como níveis hierárquicos, densidade ou número de pessoas envolvidas em cada relacionamento, frequência das interações dessas pessoas, centralidade ou poder de atuação das pessoas, canais e frequência da comunicação, distribuição de recursos e mecanismos de controle.

Burt (1992) argumenta que, na estrutura de uma organização em rede, a localização de cada organização que a compõe e a qualidade de seu contato

dentro da estrutura definem as chances de obter benefícios na rede. Se uma estrutura oferece muitas oportunidades que beneficiem as organizações que compõem a rede, elas estão muito mais inclinadas a cooperar com a rede do que a competir fora da rede.

A estrutura ajuda-nos a observar e classificar os principais aspectos da anatomia da empresa e avaliar os resultados para poder processar modificações. De acordo com Castells (1997), os rearranjos começaram a acontecer nos meados dos anos setenta, em função da erosão das margens de lucro. Esses rearranjos levaram a novas estratégias de produção e distribuição, como ocorreu na TOYOTA e no VOLVO. E não são quaisquer rearranjos, são modificações da própria filosofia de gestão, tornando as empresas mais flexíveis e adotando as redes de negócios como forma de operar as cadeias de suprimentos.

Segundo Hitt (2000), na visão contemporânea de estrutura organizacional, para facilitar a eficácia da estratégia da rede de negócios, deve sempre existir uma empresa foco que, além de facilitar a gestão da rede, impede que ações prejudiciais às estratégias cooperativas entre as empresas que compõem a rede levem a um resultado negativo. Não há, contudo, comprovação de que redes interorganizacionais devem ser criadas a partir de uma empresa foco, nem que a existência de uma empresa foco seja fundamental para o bom funcionamento de uma rede.

A forma de organização estruturada em redes pode ser caracterizada, segundo Miles, Snow e Coleman Jr. (1992), pelos seguintes atributos:

- Uma força de trabalho permanente, sem seu núcleo central, altamente profissionalizada e continuamente preparada;
- Flexibilidade administrativa que permite utilizar profissionais com diferentes vínculos de trabalho;
- Reforço do sistema de gestão e do sistema de relações com o mercado, típicos da empresa foco;
- Fortalecimento dos sistemas de informação, integração vertical, planejamento e programação entre as empresas da rede.

Lipnack e Stamps (1994) destacam os seguintes princípios orientadores dessa teia de relações, convencionalmente chamada de empresa em rede:

- Propósito unificador, ou seja, valores partilhados a despeito dos diferentes vínculos;
- Independência dos participantes, sejam pessoas, grupos ou empresas – cada participante tem sua

soberania e deve cooperar com suas competências específicas para que o propósito compartilhado seja alcançado;

- Sistema voluntário de interligação, já que é impossível regular todas as relações, restando sempre uma zona de desordem, que representa o fator liberal da estrutura informal.

Muitos autores sugerem que há uma relação entre formalização e cooperação voluntária. Das e Teng (1998) argumentam que mecanismos de controle formal, ao longo do tempo, acabam com a confiança entre parceiros, o ideal são as interações sociais informais, que geram confiança. Para Greenhalgh (2002), o sucesso da rede vai além da elaboração de contratos formais. Ele depende de “quem” interage com “quem”, assim, escolher quem conduzirá o processo de interação significa dar poderes a quem realmente acredita no esforço conjunto dos atores alcançarem o objetivo que se pretende. Hinterhuber (2002) completa a idéia afirmando que quem lidera a rede pode desempenhar papéis distintos, tais como os de árbitro, gestor, arranjador e líder, dependendo do problema a solucionar no momento.

O poder de adaptação e a rapidez que isso exige em certos ambientes também fazem parte desse cenário: “A vantagem principal da estrutura organizacional em rede é a habilidade de ser internamente flexível podendo se adaptar às mudanças em seus ambientes, já que elas lutam por forjar novas alianças, tanto com clientes externos como internos...” (BAKER, 1992, p. 15; MCGUILL; SLOCUM JR, 1995, p. 100).

Nas últimas décadas, empresas que usavam estruturas tradicionais preferiram manter dentro da organização todos os ativos necessários para seu funcionamento. Em contrapartida, quando se trata de redes, algumas características são bastante diferenciadoras. Em primeiro lugar, alguns ativos são coletivos, localizados em várias empresas da rede e, ao longo da cadeia produtiva, elas se apóiam mais em mecanismos de mercado do que em processos administrativos para gerenciar o fluxo de recursos. Nesses casos, o papel dos parceiros deve ser bastante proativo na rede e não simplesmente cumprir regras de contrato. Em segundo lugar, tratam-se de organizações coletivas, baseadas em cooperação entre grupos de participantes, que podem incluir produtores, fornecedores, agentes de negócios, financeiras, universidades e sistemas de informação eletrônica. O sistema de estrutura tradicional, acima mencionado, até poderá funcionar quando se tratar de apenas dois parceiros, configurando uma rede “dual”.

Uma organização em rede deve combinar a eficiência da especialização da forma funcional, a autonomia de operação da forma divisional e a capacidade de transferência de ativos de forma a atender as necessidades da rede. As situações competitivas levam as empresas a flexibilizarem suas estruturas (REED, 1996). Por outro lado, quando consideramos a flexibilidade, está presente a idéia de que as formas ou estruturas institucionais se dissolvem em fluxos e redes de informação.

## **SOBRE A METODOLOGIA E OS CASOS ESTUDADOS**

Para avaliar a gestão de redes e a particularização de uma estruturação no sucesso delas, escolhemos estudar dois casos: um de sucesso até o presente momento e o outro em um processo de ruptura. Apesar de serem casos com características, tamanho e complexidade bastante diferentes, entre os quais, cientificamente, não caberia comparação, consideramos que, em se tratando de redes de negócios, não existe tipologia padrão, portanto é possível fazer análise de diferentes redes, para comparações com o discurso teórico.

Como vimos trabalhando com redes já há algum tempo, observamos que o estudo de caso é o mais adequado para se obter resultados que fundamentem a teoria. Isso se explica em função da particularidade de cada rede, pois nunca encontramos duas redes semelhantes, sob qualquer aspecto. Portanto, utilizar uma metodologia mais quantitativa/ associativa não traria resultados esperados.

O estudo de caso é um método empírico que investiga um fenômeno atual dentro de um contexto real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e devem ser estudadas várias fontes de evidência. O caminho escolhido foi a combinação do estudo de dados secundários e o estudo de casos múltiplos. O estudo de casos múltiplos caracteriza-se como uma pesquisa em que os objetos são unidades analisadas detalhadamente e tem por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio de discussões, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real.

A partir do exposto acima, buscamos nesses dois casos extrair informações que dessem embasamento ao questionamento teórico sobre o papel das estruturas formais no sucesso de uma rede de negócio.

Este trabalho faz parte de uma pesquisa maior que estuda não só a questão da estrutura organizacional,

mas todos os elementos que a compõe, tais como: cultura, clima, competências, liderança e indicadores de desempenho. Para tanto, fizemos sucessivas visitas às empresas foco das duas redes, com o objetivo de conhecer melhor cada uma, levantar dados secundários e entrevistar pessoas-chave que participam das atividades de maior influência no processo, tais como líderes dos projetos, tomadores de decisões estratégicas e operacionais. Ao final desses encontros já dispúnhamos de um conjunto de informações suficientes para serem analisados e compilados.

Destacamos a variável “estrutura organizacional formal” como objeto deste estudo inicial, deixando para uma análise posterior o desdobramento dos elementos da estrutura. A idéia foi utilizar esses dados mais abrangentes, que permitiriam ter uma primeira visão da importância da estrutura, para, em seguida, dissecar com profundidade que elementos dela exercem maior ou menor impacto no processo.

## **OS CASOS ESTUDADOS**

O primeiro trata-se de um caso de uma empresa agroindustrial, Sítio 3 Machados Agroindustrial Ltda., com uma área de 80 hectares, localizado no município de Indaiatuba, próximo ao Aeroporto de Viracopos, e presente no roteiro turístico das frutas. A vantagem competitiva esperada diz respeito à necessidade de aumentar a sua atuação dentro do agronegócio em uma escala economicamente viável, no mercado interno e externo, sem grandes investimentos de capital próprio. Para isso, a empresa necessita desenvolver competência tecnológica e de mão-de-obra e aplicar recursos em infra-estrutura.

Suas duas linhas de produtos mais importantes são frutas para venda *in natura* ou processadas em polpa e peixes de água doce disponível para pesca ou para consumo. São ao todo 25 hectares para produção e processamento das frutas e 15 hectares para criação de peixes. A usina de processamento para transformação das frutas em polpa é de 122,00 metros quadrados, com câmara frigorífica para 500 kilos e um laboratório de reprodução induzida para peixes de 200 metros quadrados. Em se tratando de agronegócio, podemos vislumbrar uma certa dificuldade para uma empresa de médio porte manter-se no mercado sem estar associada a uma cooperativa. É uma propriedade rural familiar tradicional, na qual o patriarca detém o poder de decisão sobre tudo que for considerado por ele de maior impacto para o negó-

cio, quer financeiro, quer de atuação de mercado, ou seja, aspectos estratégicos do negócio.

A empresa tem uma estrutura organizacional simples, com apenas três níveis hierárquicos, sendo dois diretores, o patriarca, com maior poder, e um dos filhos, sem função definida, um gerente geral e quatro responsáveis em nível técnico operacional. O grupo que compõe a rede, cujos relacionamentos, a princípio informais, transformaram-se em parcerias, é constituído de uma Universidade (UNICAMP), um Instituto de Pesquisa (ITAL), uma empresa produtora de peixes de água doce, a IBV, sem considerar fornecedores de insumos e clientes para as linhas de produto da empresa. Esse grupo mantinha mecanismos sociais informais com reuniões de trabalho e troca de informações. Somente a IBV dispunha de um protocolo de intenções formal.

O papel da Universidade era o de estudar o mercado de agronegócios e definir estratégias para romper barreiras de entrada, e o do ITAL seria o de contribuir com pesquisas para a melhoria das espécies, diversificar o cultivo e aumentar a produtividade e a qualidade das frutas produzidas, bem como de aprimorar a tecnologia de produção de polpas. Esse era o grupo de menor interação na rede e sem contato com a IBV, cujo papel era o de promover um intercâmbio de conhecimentos sobre reprodução de peixes, diversificação das espécies, definição de padrões de qualidade de produção e abertura de novos mercados, ampliando sua participação sem grandes aportes de capital próprio e garantindo a qualidade exigida pelos mercados externos.

O interlocutor oficial da empresa foco, no caso o Sítio, é o Sr. José Machado, diretor e proprietário. Não há uma estrutura específica para a rede, até pela própria falta de conhecimento de como lidar com relações desse tipo. Os encontros dos atores do grupo, sob a liderança do ator da empresa foco, ocorrem na medida da necessidade e solicitação de um dos membros. O tempo de dedicação do senhor Machado é pequeno, tendo uma interação bastante reduzida com os parceiros e aliados. As decisões são centralizadas na pessoa dele e o sistema de comunicação bastante pobre é realizado pessoalmente, por telefone e cartas. Ele, apesar de ter um sistema de gestão administrativa através de computadores, não tem familiaridade com o sistema. Esse procedimento dificulta o andamento dos trabalhos e a comunicação entre as partes tem que ser feita via cartas, telefones, fax ou pessoalmente, prejudicando o resultado final. A IBV já demonstrou cansaço e desinte-

resse em continuar com a parceria. No momento de nossa visita, todas as atividades envolvendo a parceria estavam suspensas, por ordem do senhor Machado, sem prazo de retomada.

O segundo caso trata-se de uma rede bem mais complexa envolvendo a UE@LIS – Alianças para a Sociedade de Informação, que é um programa da União Européia, que abriga vários projetos em redes internacionais ligados à tecnologia da informação e comunicação. Dentre eles está o eGOIA, Eletronic Government Innovation and Access (TIC), cujo objetivo é implementar um protótipo de demonstração, para validar soluções inovadoras de governo eletrônico que proporcionarão serviços públicos através da Internet, de maneira facial e abrangente para os cidadãos da América Latina, independente de estado social, sexo, raça, habilidade e idade.

O projeto teve início em setembro de 2003 e está sendo desenvolvido com oito parceiros da Europa e América Latina. São duas instituições na Alemanha – Fraunhofer Institute for Open Communication Systems (FOKUS) e INI – Graphics Net Stiftung –, três no Brasil – Centro de Pesquisa Renato Acher (CenPRA), a Associação Brasileira de Empresas Estaduais de Processamento de Dados (ABEP) e o Governo do Estado de São Paulo, através da Secretaria da Casa Civil (Poupatempo, PRODESP e FUNDAP) –, uma em Portugal – Meticube Sistemas de Informação e Comunicação Ltda. –, uma no Reino Unido – Hélios ICT Management – e uma no Peru – Consejo Nacional de Ciencia y Tecnologia (CONCYTEC). O término está previsto para setembro de 2006.

Optou-se por definir uma estrutura formal para a rede, independente das estruturas oficiais das empresas parceiras, uma vez que as pessoas tinham que saber com quem falar, o que e quando. Essa estrutura facilita o fluxo de informação e as instâncias decisórias do projeto, configurando-se em uma estrutura mista funcional e matricial, para abrigar os setes sub-projetos que compõe o todo. O FOKUS é o gestor principal, um gerente administrativo para a AL, um gerente de Demonstração do projeto, um comitê de gerenciamento, um comitê de demonstração e os líderes de projeto.

A comunicação entre os parceiros utiliza-se de todo o meio possível e disponível: telefone, correspondência formal, encontros pessoais, vias eletrônicas, tele-conferências, salas de *Chat* e grupos virtuais. São promovidos ainda seminários e *workshops*, em diferentes países para apresentação do andamento dos trabalhos.

## ANÁLISE DOS CASOS

Para entender melhor as semelhanças e diferenças entre os dois casos estudados, foi elaborado o quadro abaixo, comparando as principais características de cada um.

Característica	Caso 1–Sítio 3 Machados	Caso 2- Projeto e GOIA
Estrutura da rede	Informal	Formalizada
Empresa foco	Sítio 3 Machados	Não há
Liderança na rede	Sr. Antonio Machado	Compartilhada
Comunicação	Deficiente tecnologia pouco sofisticada, frequência baixa.	Sistema moderno, fluência e frequência adequada.
Controle interno da rede.	Não há normas, regulamentos e padrões a seguir.	Há normas, padrões de desempenho e metas a cumprir.
Poder na rede	Centralizado na empresa foco.	Compartilhado entre parceiros.
Recursos	Alguns adequados, outros deficientes.	Adequados.

Resumo da autora: Prof. Dra Eunice Lacava Kwasnicka.

No primeiro caso, há uma empresa foco, mas não há estrutura formal para a rede, confirmando algumas das hipóteses apontadas na literatura estudada. Fica clara uma parceria oportunista, com pouca valorização dos parceiros, com a qualidade e a frequência no relacionamento principal com os demais bastante escassa. A busca por resultados de mútuo interesse é falha, o que mostra que a existência de uma empresa foco nem sempre favorece os resultados de uma rede.

Apesar de Das e Teng, Greenhalgh e Hinterhuber (op.cit) alertarem para o excesso de formalização de mecanismos de controle das redes prejudicar os resultados e gerar desconfiança, disputa de poder e baixa qualidade na interação, a falta de uma estrutura formal dificultou a governança, em função de uma clara centralização de poder, dificultando o fluxo de informação entre os parceiros. Os valores não são compartilhados, gerando enfraquecimento no relacionamento entre os parceiros.

Talvez isso se deva às características dessa rede, sem objetivos claros dos parceiros. A empresa foco sabia o que queria, mas os parceiros iriam se beneficiar da rede através de que resultados? Não está claro nesse caso.

Já Doz e Hamel (1998) colocam que, em se tratando de projeto científico e de pesquisa com início

e fim definidos, pode-se pensar em gerenciamento contínuo do relacionamento dentro de uma estrutura estratégica clara que é o que iremos ver neste caso a seguir.

No segundo caso, tratando-se de uma rede mais complexa com prazo e produto final bem definidos, a eficácia da governança é influenciada pela estrutura formal. A liderança é compartilhada nas diferentes instâncias, principalmente onde há atividades críticas. O fluxo de informação é rápido, claro e atualizado frequentemente através da tecnologia da informática, conforme bem colocou Castells (op.cit.).

Contrariando a teoria de que mecanismos de controle reduzem a confiança entre parceiros, nesse caso, ela só ajuda a manter o cronograma conforme planejado, bem como corrigir prontamente os desvios. Os parceiros são bastante proativos e a cooperação entre os vários grupos é muito saudável e com valores compartilhados, apesar da diferença cultural. Os participantes mantêm sua soberania, com as competências essenciais compartilhadas. Talvez isso se deva às características da rede. Doz e Hamel (1998) colocam que, em se tratando de projeto científico e de pesquisa com início e fim definidos, pode-se pensar em governança contínua dentro de uma estrutura estratégica formal.

Para finalizar, podemos citar Anslinger e Jenk (2004) que, em recente pesquisa, constataram que os motivos do fracasso de quase metade das alianças que compuseram a pesquisa foram: mudança de estratégia dos parceiros, falta de competência em gestão, falta de atenção ou descaso por parte do ator principal e choque de culturas corporativas. O primeiro caso estudado demonstra a existência de pelo menos dois desses fatores: ausência de competência gestora e descaso por parte do ator principal e por isso configura uma rede em crise. O segundo caso, uma rede de sucesso, não apresenta nenhum desses problemas.

## CONCLUSÕES

Alianças e redes são diferentes de outras formas de relações de negócios e necessitam de gerenciamento de forma inovadora, buscando em cada caso as particularidades que se impõe; são complexas, de alguma forma abertas e de limites indefinidos enquanto objetivos e duração; são consideradas atividades em andamento de forma distinta da operação principal das empresas participantes. As atividades dentro



da rede que, embora façam parte das empresas que a compõe, correm em paralelo, nem por isso são menos importantes e, dependendo da situação, são até mais importantes que as atividades do cotidiano das organizações. Talvez por isso elas necessitam de maior atenção dos gestores responsáveis pelas alianças e redes interorganizacionais.

Os casos estudados mostram que não há um modelo padrão de governança e estruturação, porém é possível fazer um desenho de rede no qual os elementos estruturais partem do entendimento dos parceiros e se sustentam no relacionamento permanente, coordenado, simultâneo, interdependente e claro entre seus membros.

Apesar de a prática de formação de redes interorganizacionais ser vista como benéfica às organizações, o entendimento do cenário sobre governança dessas redes é vagamente abordado, com poucas pesquisas comprobatórias. Isso provoca a falta de um quadro conceitual. Alguns temas precisam ser desenvolvidos e seus estudos aprofundados em futuras pesquisas, o que nos permite sugerir alguns temas para estudos futuros:

1. Desenvolver estudos que identifiquem as relações entre redes interorganizacionais e o discurso gerencialista e se resultam positivamente.
2. Fazer uma análise comparativa utilizando uma amostra maior e mais diferenciada, visando dar maior validade aos resultados obtidos.
3. Avaliar se os elementos de origem exógena, tais como estratégia, ambiente, tecnologia e cultura, influenciam o surgimento da necessidade de uma estruturação na rede interorganizacional.
4. Fazer análise comparativa entre as abordagens sociológica e estruturalista sobre governança em redes interorganizacional.

## REFERÊNCIAS

- ANSLINGER, P.; JENK, J. Creating successful alliances. **The Journal of Business Strategy**, Boston, v. 25, n. 2, p. 18-22, 2004.
- BAKER, W. E. The network organization in theory and practice. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Network and organization: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. Cap.15, p.397-429.
- BARNATT, C. **Cyber business: mind sets for a wired age**. Great Britain: John Wiley e Sons, 1998.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation in business network: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 29, n. 5, p. 411-427, Sep. 2000.
- BEYERLIN, M.; JOHNSON, D. **Theories of self-managing work teams**. Stanford, CT: JAI Press, 1994.
- BURT, R. S. **Structural roles**. Cambridge, M.A.: Harvard University Press, 1992.
- CAMILLUS, J. Crafting the competitive corporation: management systems for future organization. In: LORANGE, P. et al. (Ed.). **Implementing strategic process: change, learning and cooperation**. Oxford, UK: Blackwell, 1993. p. 33-328.
- CASTELLS, M. L. **La era de la información: economía, sociedad y cultura**. Madrid: Alianza Editorial, 1997. v. 1.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. Between trust and control: developing a confidence in partner cooperation and alliances. **Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, v. 23, n. 3, p. 491-512, July 1998.
- DOZ, Y.; HAMEL, G. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Boston, M.A.: Harvard University Press, 1998.
- DYER, J. H.; OUCHI, W. G. Japanese style partnership: giving company a competitive edge. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 35, n. 1, p. 51-63, Fall 1993.
- GADDE, L; HAKANSSON, H. **Supply network strategy**. Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2000.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. **A organização individualizada**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GOLDMAN, S.; NAGEL, R.; PREISS, K. **Agile competitors and virtual organization: strategies for enriching the customer**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1995.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirms network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GREENHALGH, L. **Relacionamentos estratégicos: a chave do sucesso nos negócios**. São Paulo: Editora Negócios, 2002.
- GULATI, R. **Alliances and networks**. Great Britain: Wiley & Sons, 2000.
- \_\_\_\_\_. Alliances and network. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 19, n. 4, p.223-317, Apr. 1998.
- \_\_\_\_\_. Network location and learning: the influence of network resources and form capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 20, n. 5, p.397-420, May 1999.
- \_\_\_\_\_; GARGIULIO, M.; Where do interorganizational networks come from? **The American of Sociology Review**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.
- HINTERHUBER, A. Value chain orchestration in action and the case of the global agrochemical industry.

- Long Range Planning Learning**, London, v. 35, n. 6, p. 620-621, 2002.
- HITT, J. **Strategic management**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- IBARRA, H. Structural alignments, individual strategies and management action: elements toward a network theory of getting things done. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Ed.). **Networks and organizations**: structure, form and action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991. p. 143-164.
- JONES, C. e HESTERLY, H.S., A general theory of network governance exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, v.22, n.4, p.911-945, Oct. 1997.
- KATAOKA, J. A disciplina das equipes. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 17, p. 56-60, nov. 1999.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LAUMANN, E.; MARSDEN, P.; PRENSKY, D. **The boundary specification problem in network analysis**. Beverly Hills, CA: SAGE Publishing, 1983. p. 18-34.
- LIPNACK, J.; STAMPS, JR. **Rede de informação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MCGUILL, M.; SLOCUM JR. **A empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que aprende e se adapta as necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MILES, R. S.; SNOW, C. C.; COLEMAN JR. Gestare le organizzazioni del duemila. **Economia & Management**, Milano, n. 1, 1992.
- MILES, R.S., Organizations: New Concepts for New Forms. **California Management Review**, (3): p.62-73, 1991.
- MINTZBERG, H. **La estructuración de las organizaciones**. Barcelona: Ariel, 1988.
- NADLER, D.; TUSHMAN, M. A organização do futuro: as lições importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desempenho da empresa. **HSM Management**, São Paulo, n. 18, p.58-67, jan./fev. 2000.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations structure**: form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- RITTER, T., The Networking Company, Antecedentes for coping with relationships and Network Effectiveness. **Industrial Marketing Management Review**, (28) p.458-471, 1996.
- ROBBINS, S. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- WILDEMAN, L. Organização virtual. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 15, p. 74-80, jul./ ago. 1999.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institution of capitalism**: firms, markets and relational contracting. New York: Free Press, 1985.