

Níveis de desenvolvimento abordados em um modelo de ciclo de vida de Redes de Cooperação Empresarial

Levels of development addressed in a lifecycle model of Business Cooperation Networks

Paulo Henrique dos SANTOS [1](#); Solange da SILVA [2](#)

Recebido: 15/09/2017 • Aprovado: 15/10/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Metodologia](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusões](#)

[Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

As Redes de Cooperação Empresariais (RCEs) foram criadas para aumentar a competitividade e proteger as Médias e Pequenas Empresas (MPEs) dos concorrentes de grande porte. O modelo de ciclo de vida das redes desenvolvido por Wegner et al. (2016) contribui para superar estes problemas, tendo em conta as características das MPEs, e, amplia a compreensão de suas mudanças ao longo do tempo. Este artigo objetiva fazer uma revisão da literatura a respeito dos seis estágios de desenvolvimento constatados pelo estudo. **Palavras chave** Rede de Cooperação Empresarial (RCE), Fase de desenvolvimento. Ciclo de vida.

ABSTRACT:

The Enterprise Cooperation Networks (ECNs) were created to increase competitiveness and protect Medium and Small Businesses (MSBs) of large competitors. The network life cycle model developed by Wegner et al. (2016) contributes to overcome these problems, taking into account the characteristics of MSEs, and broadens the understanding of their changes over time. This article aims to review the literature on the six stages of development found by the study. **Keywords** Enterprise Cooperation Network (ECN), Development phase. Life cycle

1. Introdução

A partir da década de 1990, o mercado brasileiro vivencia a nova realidade competitiva entre as empresas. Torna-se necessário a cooperação interorganizacional, algo até o momento pouco utilizado pelas empresas (WEGNER *et al.* 2013).

Balestrin e Verschoore (2008) abordam a necessidade da cooperação interorganizacional, e, em sua pesquisa, utilizam a nomenclatura "Rede de Cooperação Empresarial (RCE)" frente a outras

nomenclaturas abordadas por diversos autores, tais como, redes de empresas, redes interorganizacionais, redes de cooperação, redes de colaboração e redes horizontais. As RCEs são definidas como, os relacionamentos profícuos entre um conjunto de empreendimentos individuais, sendo a cooperação, o fundamento que norteia as ações dos agentes envolvidos.

A partir de dados recolhidos de diferentes países pode salientar a relevância das RCEs para aumentar a competitividade e protegê-las dos concorrentes de grande porte (WEGNER *et al.*, 2016). As Médias e Pequenas Empresas (MPEs) começam a adotar modelos de RCE como forma de superar problemas e alcançar soluções (ALMEIDA; SILVEIRA, 2015).

Observando por este contexto, seria necessária a criação de um modelo para descrever a trajetória e representar as disfunções que podem levar ao declínio e a dissolução da RCE em qualquer estágio de desenvolvimento (WEGNER *et al.*, 2013).

As propostas de modelos de ciclo de vida encontrados na literatura estão principalmente concentradas em alianças estratégicas. Cliente e relacionamento com fornecedores e parcerias. Tais acordos interorganizacionais diferem das RCEs no número de parceiros, governança e gestão. Além disso, os modelos existentes não representam claramente quais dimensões ou características do acordo de cooperação devem ser analisadas para compreender sua dinâmica e estágios de desenvolvimento.

O modelo de ciclo de vida desenvolvido por Wegner *et al.* (2013), contribui para superar tais lacunas teóricas, tendo em conta as características das MPEs, e amplia-se a compreensão de suas mudanças ao longo do tempo.

A pesquisa se justifica pelas dificuldades que muitas RCEs encontram para se manterem ativas no mercado, além de existirem diversas lacunas relacionadas às estratégias de gestão e também à falta de conhecimento sobre o desenvolvimento e dinâmica das etapas das redes (WEGNER, 2015).

Diante deste contexto, esta pesquisa visa responder a seguinte questão: considerando o modelo de ciclo de vida e as definições de cada estágio de desenvolvimento trazidas por Wegner *et al.* (2016), Wegner *et al.* (2015) e Wegner *et al.* (2013), o que há na literatura atual sobre cada estágio?

O objetivo desta pesquisa é levantar, observando o modelo de ciclo de vida, definições de diversos autores sobre cada estágio do ciclo de vida das RCEs e compara-las com as definições trazidas pelo modelo precursor do estudo, contribuindo para o avanço do mesmo.

Como resultado esperado, este trabalho poderá auxiliar os gestores a identificar, por meio das características de sua própria RCE, a fase na qual ela se encontra. E, assim, conhecendo os aspectos envolvidos em cada fase do ciclo de vida, poderão estabelecer ações indutoras para desenvolver as características que estão ausentes, o que permitirá o avanço desta rede na direção de sua consolidação.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: introdução, que deixa claro ao leitor qual é o problema abordado pelo artigo e a estratégia de pesquisa. A metodologia, apresenta em detalhes como o estudo foi feito por meio de definições conceituais e operacionais das variáveis utilizadas. Resultados, a qual apresenta os dados coletados bem como sua análise sobre os mesmos. Por fim, a conclusão, que resume os principais aspectos abordados no artigo juntamente com a argumentação final do autor.

2. Metodologia

Foram realizadas buscas em bases de dados, tais como, SciELO - *Scientific Electronic Library Online*, portal de periódicos CAPES, *Google Acadêmico*, *Scopus* e *Web of Science*. Concentrou-se em artigos publicados nos idiomas português, inglês e espanhol. Buscou-se no título, resumo e corpo dos artigos, as seguintes palavras-chave: rede de cooperação empresarial, rede de colaboração empresarial, rede horizontal de empresas, redes empresariais, redes interorganizacionais, dinâmica da cooperação, ciclo de vida interorganizacional, estágio de

desenvolvimento interorganizacional, central de negócios e redes de empresas. Todas as palavras-chave foram traduzidas para o idioma inglês e espanhol e foram realizadas as buscas nestes dois idiomas. A busca priorizou os artigos publicados nos últimos cinco anos. Após encontrar o artigo em determinada base de dados, foi realizada a leitura branda para verificar se o artigo tratava-se, em pelo menos um ponto, do tema redes. Também foram utilizados nesta pesquisa os artigos e livros referenciados na pesquisa replicada de Wegner *et al.* (2013), não utilizando o critério de priorizar publicações dos últimos cinco anos.

3. Resultados

Em sua pesquisa, Wegner *et al.* (2016), traz seis estágios de desenvolvimento. Os estágios que compõem o modelo de ciclo de vida foram identificados e as dimensões de análise foram definidas. Foram elaboradas descrições dos mesmos.

1ª etapa: **Concepção**. Empresários se reúnem para discutir possibilidades de cooperação. A governança em rede está em desenvolvimento. Empresários mostram alto nível de participação nas atividades propostas e compromisso com ações definidas, devido ao estado de motivação em relação às potencialidades do trabalho coletivo.

2ª etapa: **Nascimento e formalização**. As redes de empresas se movem deixando de ser projeto, para ser formalizada pelos membros que definem o conselho de administração, conselhos executivos e equipes de trabalho. O modelo de governança compartilhada é escolhido, em que os próprios membros são responsáveis pelas atividades.

3ª etapa: **Desenvolvimento**. A estrutura de gestão e os processos principais foram definidos, e, são ajustados nesta fase, resultando em melhorias na estrutura de governança. Informação e experiência gerencial podem ser trocados livremente, o que fortalece as relações sociais dentro do grupo.

4ª etapa: **Consolidação e maturidade**. As redes de empresas levam a sua gestão ao nível profissional, há contratação do gerente executivo e funcionários para gerenciar atividades. A diretoria eleita é responsável pelas decisões estratégicas. O governo agora é administrado pela organização administrativa de rede. Grupos de empresários mais engajados e comprometidos destacam-se, enquanto outros aproveitam os benefícios com pouca participação (oportunismo).

5ª etapa: **Declínio**. A falta de ajustes e melhorias nas estruturas, processos e governança levam os parceiros a desacreditarem. Grupos laterais aparecem com interesses próprios, tentando influenciar a gestão e causar concurso interno de energia e espaço na gestão de rede. A maioria dos empresários estabelecem prioridades de ações individuais dentro de suas próprias empresas, em vez de objetivos coletivos.

6ª etapa: **Dissolução**. Apesar de que o conselho de administração ainda esteja no lugar, já não tem mais função de gestão da rede. Assim, a RCE não têm uma gestão estruturada e nem oferece serviços. Regras de governança também não são seguidas. Os membros da rede não estão mais comprometidos e a participação nas atividades é quase nula. A maioria dos membros já saiu da rede e apenas aqueles fortemente interessados na cooperação permanecem.

Nas subseções a seguir, este artigo irá trazer os resultados da revisão da literatura sobre cada estágio do modelo de ciclo de vida das RCEs criado por Wegner *et al.* (2013), mostrando o que cada autor explana sobre os estágios e suas percepções teóricas e gerenciais.

3.1. Estágio da Concepção

Tratando de RCE, Pacagnan (2006), observa que a transformação tecnológica advinda da economia informacional e o surgimento da nova lógica organizacional fizeram emergir as redes. As empresas em rede se iniciam ao constatar a necessidade de compartilhar conhecimento e informação para competir no mercado.

Para Tureta e Cunha (2010), a concepção da RCE tem-se em dois processos, o natural e o arquitetado. O natural, surgindo como resposta a mudanças ambientais e objetivos semelhantes entre os atores. Mesmo ao existir a inter-relação, ainda não há intenção concreta de estabelecer uma rede formalizada. No processo arquitetado fica evidente a intenção pela procura de parceiros apropriados para a materialização da rede.

A lógica que predomina nas RCEs é o fato de que só há a concepção de formação da RCE se os ganhos forem para todos, caso não seja, não cooperariam. Em MPEs, a possibilidade das mesmas em ampliarem seu poder de mercado, se torna também a lógica predominante na concepção das RCEs (Verschoore; Balestrin, 2008).

A parceria, a cooperação, a associação e a complementaridade entre as organizações, são alguns dos princípios para concepção da RCE. Toigo e Alba (2010) partem do princípio de que no atual ambiente de negócios nenhuma empresa, seja ela pequena ou grande, é independente ou autossuficiente. Para eles, existem três principais motivos que geram a concepção da RCE:

- Custo de transação: pequeno número de barganhas;
- Comportamento estratégico: leva as empresas a tentarem alcançar suas posições competitivas ou poder de mercado;
- Conhecimento ou aprendizagem organizacional: quando um, ou todos os atores, necessitam adquirir certo conhecimento crítico do outro, ou quando, um necessita manter sua capacidade, enquanto observa o conhecimento da outra empresa.

Já Alves *et al.* (2013) trataram dos principais fatores que originam a concepção da RCE. Destacam-se alguns aspectos que geram interesse: cultura de colaboração; Aspectos organizacionais; Reputação dos participantes; Fortalecimento do poder e a disseminação entre os participantes; Percepção semelhante de interdependência dos participantes; Reconhecimento de interesses comuns; Manifestação e mediação do ator mais forte.

Sobre duas características de concepção, Zancan *et al.* (2013), exprimem sobre redes estratégicas e redes de desenvolvimento. Redes estratégicas: as empresas iniciam a cooperação para praticar atividades como marketing, vendas, compras, administração e produção. Redes de desenvolvimento: iniciam o processo de cooperação para qualificar os recursos dos que cooperam, desenvolvendo produtos, tecnologias, aumentando a qualidade, habilidades de produção e troca de informações.

Para Rodrigues (2014), a fase de concepção da RCE surge como estratégia, na qual os participantes e interessados necessitam a princípio de algumas destas possibilidades: reduzir custos, implantar novas tecnologias, treinar e desenvolver seus funcionários, inovar sua administração, melhorar o atendimento e conquistar novos clientes, economia de escala através de ações coletivas, acessar novos mercados, aumentar o portfólio de produtos, economia de especialização, redução de custos de transação, facilidade no processo de inovação dos produtos ou serviços, ganho de credibilidade organizacional e definição de marcas de qualidade.

A concepção da RCE pode vir devido à intenção de algumas organizações em criar um ambiente organizacional que propicie a interação eficaz entre pessoas, grupos e organizações. Nesta visão, Balestrin *et al.* (2008), destacam a dinâmica de oferecer a complementaridade de competências, através da qual os indivíduos querem se beneficiar de conhecimentos, práticas, valores, processos, cultura e de diferenças uns dos outros, sendo compartilhados coletivamente em favor de projeto comum. Assim as redes representam o lugar no qual os processos de aprendizagem e consolidação do conhecimento ocorram.

3.2. Estágio de Nascimento e Formalização

Nesta fase, a RCE já ultrapassou o momento de concepção, conforme já tratado anteriormente por Wegner *et al.* (2015), no qual os empresários se reúnem para discutir possibilidades de cooperação. Na fase de nascimento e formalização, já se passou pela identificação de motivos, objetivos e busca de semelhanças entre os possíveis associados.

A RCE toma forma e se inicia. Nesta fase cria-se processos contratuais de constituição e posterior publicação dos mesmos. Os instrumentos contratuais possuem a função relevante de formalizar os direitos e os deveres dos atores envolvidos. São eles: Contrato Constitucional - plataforma jurídica coletiva, que possibilita manter a individualidade dos membros sem que as empresas associadas percam sua necessária autonomia. Regulamento ou Regimento Interno da RCE - normas de conduta, procedimentos para admissão e desligamento de associados e as relações internas básicas da RCE. Código de Ética - questões éticas e morais da interação entre os participantes da RCE através da explicitação do comportamento esperado de cada empresa (Antunes *et al.*, 2010; Wegner, 2005).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos. É o agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. Esta entidade considera a RCE formalizada, a partir do ponto que já tenha negociações de compra e venda de fornecedores centralizados, atingindo grandes volumes de mercadorias entre associados (SEBRAE, 2014).

A RCE inicia a fase de formalização quando sua governança começa ter a estrutura centralizada e formalizada (CASTRO; GONÇALVES, 2014). Já para Machado *et al.* (2013), Gaspar *et al.* (2014), as RCEs com maior grau de formalização são como redes institucionais, cuja composição é geralmente pré-definida, relacionada à determinada política institucional, ou seja, quando se constituem mediante contratos que regem o seu funcionamento.

Para Wegner (2005), a RCE em fase de formalização, necessita de clara definição dos limites da instituição, participação efetiva das partes envolvidas na definição das regras, adoção de sanções para os transgressores e a existência de mecanismos pouco onerosos para a solução de conflitos.

Em relação aos aspectos de formalização, a RCE pode ser considerada formal, quando se baseia sob a declaração de relação contratual, que tem como objetivo cumprir e assegurar regras estabelecidas a fim de evitar comportamentos inadequados, podendo danificar as relações entre os membros (GASPAR *et al.*, 2014). A formalização pode ser alcançada quando a RCE passa a ser regida pela forma de pessoa jurídica, na qual as ações são centralizadas interferindo nas decisões dos membros participantes. A formalização da colaboração pode contribuir para a minimização do oportunismo entre os integrantes da cooperação (ALVES *et al.*, 2013). Já Giglio e Gamba (2015) tratam sobre a formalização, como a adoção de documento que define funções, regras e punições dentro do grupo.

Na fase de formalização, Zabotto *et al.* (2014) classificam as RCEs em seis tipos, conforme mostrado no Quadro 1.

É importante destacar que recursos precursores deram início a formalização de várias redes brasileiras, o Programa Redes de Cooperação (PRC). Política pública criada pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, em 2000, que objetivou fomentar as MPES, promovendo o desenvolvimento local por meio da colaboração e da ação conjunta.

Quadro 1

Tipos de redes na fase de formalização.

Tipos	Descrição
Redes sociais simétricas	Não há instrumentos legais, como um contrato, que vincule os integrantes. Um integrante tem liberdade para aderir ou desligar-se da rede a qualquer momento;
Redes sociais assimétricas	Os integrantes regulam sua parceria por meio de contratos que controlam a troca de bens e serviços, mas ainda há a liberdade de um integrante aderir ou desligar-se da rede a qualquer momento;
Redes burocráticas simétricas	São controladas por contratos formais com cláusulas que estabelecem relações, direitos, obrigações, formalização de trocas e acordos, e a proteção dos direitos individuais dos integrantes;
Redes burocráticas assimétricas	Regem-se por instrumentos legais voltados ao alinhamento estratégico dos integrantes aos interesses do agente gestor, com estabelecimento de direitos, transferência de conhecimento e padronização de serviços, e informações entre os integrantes;
Redes proprietárias simétricas	As empresas estabelecem uma nova empresa como forma de equilíbrio de conhecimentos e capitais. Os acordos e direitos à propriedade dos integrantes são estabelecidos por contratos formais e cláusulas específicas;
Redes proprietárias assimétricas	Apresentam o aspecto "risco" envolvido, adicionalmente às características presentes nas redes proprietárias simétricas. Neste tipo de agrupamento, há presença de um investidor e a empresa como parceiros.

Fonte: Adaptado de Zabotto *et al.* (2014).

A Lei nº 13.839, Capítulo VI, institui que o PRC tem como objetivo fortalecer as microempresas e empresas de pequeno porte nos mais variados segmentos da economia, por meio da união associativa entre elas, mediante a disponibilização dos instrumentos necessários para a sensibilização, a formação, a consolidação, a expansão e a gestão de RCEs (ALMEIDA; SILVEIRA, 2015).

3.3. Estágio de Desenvolvimento

Na fase de desenvolvimento, a RCE apresenta ganhos entre os associados através de vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem (SOUZA *et al.*, 2015). Para Almeida e Silveira (2015), no processo de desenvolvimento, as RCEs apresentam a dimensão territorial, bem como por instituir relações distintas de interação, integração, subordinação, cooperação, etc.

Para Wegner (2005) é importante na fase de desenvolvimento, a abertura da comunicação das organizações que fazem parte da RCE, quando há tendência positiva ao fortalecimento da confiança entre os participantes, e, ao mesmo tempo em que a falta desses canais podem levar ao efeito contrário.

No desenvolvimento da RCE, Torres (2014) defende a auto-organização entre os indivíduos. Processos capazes de convocar condutas coletivas, ou, interações múltiplas entre indivíduos e *feedback* retroativo positivo e negativo.

Na fase de desenvolvimento, Spekman *et al.* (1998), relatam acontecimentos que as RCEs podem passar na fase de desenvolvimento, conforme mostrado no Quadro 2.

Quadro 2
Características ocorridas a partir do desenvolvimento.

Acontecimentos a partir do desenvolvimento da RCE	
Já pode haver a avaliação dos resultados em comparação com os anteriores	Eliminam-se redundâncias
Inicia-se a combinação de vantagens de integração vertical	Ocorre a partilha de responsabilidades
Começa a redução de custos e ganhos em economia de escala	Criam-se estratégias de longo prazo
Cria aliança com parceiros antes não alcançados isoladamente	Acontece redução de tempo de ciclos
Dá-se acesso a recursos comuns entre os membros	Verifica-se aprendizado organizacional
Encontra-se reciprocidade, independência e aprendizagem	Competências começam a valer mais que tecnologias discretas
Acontece o ganho de tempo e velocidade em processos	Ocorre maior penetração no mercado
Aumento de <i>Know-How</i>	Acontece a reciprocidade de forças
Alargam-se as competências	Foco no benefício mútuo
Já acontece melhor acesso ao mercado	Parcerias livres para se concentrar em competências essenciais
Há acesso ao aprendizado de baixo custo	Sinergia de competências e capacidades
Descoberta de oportunidades imprevistas	Realiza-se acordos bilaterais
Criação de novos contatos	

Fonte: Adaptado de Spekman *et al.* (1998).

As RCEs em fase de desenvolvimento possibilitam gerar experiências de auxílio mútuo constantemente, realizam-se convenções e eventos sociais, apresentam diferenças pouco significativas entre as empresas envolvidas, tende a distribuir de forma mais igualitária os resultados dos esforços empreendidos, permite a discussão de forma franca e aberta dos problemas e das oportunidades que envolvem os negócios dos participantes (ANTUNES *et al.*, 2010).

Para Tureta e Cunha (2010) o desenvolvimento da RCE, dá origem a imbricação nas interações entre os atores participantes, criando sentimento de reciprocidade. Os associados se sentirão mais seguros para expandirem suas fronteiras em busca de novos mercados.

Verschoore e Balestrin (2008) citam características que surgem na RCE em desenvolvimento, tais como, a criação de serviços de garantia ao crédito, prospecção e divulgação de oportunidades, auxílio contábil e técnico-produtivo.

O fluxo de conhecimento e de tecnologia presentes no desenvolvimento da RCE possibilita a inibição de segredos entre os envolvidos, tornando de forma conjunta o conhecimento como ferramenta de vantagem competitiva do grupo, frente ao mercado externo (TOIGO; ALBA, 2010).

No Quadro 3 é apresentada a adaptação sob aspectos-chave na fase de desenvolvimento da RCE, sobre as elementos de análise, gestão da cooperação e seus resultados, confiança e agentes externos.

Quadro 3

Elementos de análise na fase de desenvolvimento de redes.

Elemento de análise	Aspectos-chave
Gestão da cooperação e resultados	Resultados efetivos e divisão justa são indispensáveis para manter o interesse na cooperação. A criação da estrutura de gestão para a rede é relevante para seu desenvolvimento, especialmente quando aumenta o número de participantes
Confiança	A confiança e o ambiente relacional positivo, têm importância para o sucesso da cooperação. Os relacionamentos interpessoais influenciam a dinâmica de desenvolvimento das redes
Agentes externos	Os agentes externos possuem importante papel na constituição e no desenvolvimento da rede. Os agentes atuam como fomentadores das ações iniciais e da organização da cooperação

Fonte: Adaptado de Wegner *et al.* (2014).

No processo de desenvolvimento da RCE, as proximidades geográficas entre os associados podem propiciar a criação do centro de coordenação de sistemas locais de produção e inovação, referindo-se à: formação de profissionais especializados, à promoção de cursos de geração e treinamento de mão-de-obra qualificada, ao desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas, à prestação de serviços especializados de assistência técnica, de prospecção e difusão de informações e ao desenvolvimento de tecnologias (SILVA; NEVES, 2013).

Para Machado *et al.* (2013), na fase de desenvolvimento, ressaltam a importância de se alinhar as ações individuais e coletivas com os objetivos estratégicos da RCE, sendo necessário que as organizações estejam constantemente avaliando os custos e benefícios da sua atuação junto às demais.

O estudo de caso, realizado por Zen *et al.* (2013), sobre o processo de internacionalização da empresa em rede, foi mostrado que na fase de desenvolvimento da RCE alcançou-se três recursos intangíveis: a reputação de determinado produto brasileiro, o conhecimento do mercado internacional e o acesso a informações. Souza *et al.* (2015) também abordam os ganhos intangíveis propiciados pela RCE na fase de desenvolvimento.

3.4. Estágio de Consolidação e Maturidade

No momento de consolidação e maturidade da RCE, Antunes *et al.* (2010) tratam da necessidade da RCE nesta situação obter o apoio de programa de consultoria com profissionais especialistas nas fases do ciclo de vida da RCE. Os especialistas capacitam os gestores e empresários e abrem espaço para troca de informações entre os participantes, gerando oportunidades à articulação entre empresas, estimulando negócios, parcerias e alianças.

Castro e Gonçalves (2014) observam o apoio de políticas públicas para ajudar na consolidação e maturidade da RCE e Zancan *et al.* (2013) verificam que na fase de consolidação e maturidade as RCEs realizam atividades de comunicação e divulgação da marca de maneira a criar identidade da RCE para o mercado. Consolidação e maturidade talvez não possa ser o ápice do relacionamento em RCE, mas é a cimeira (JAP; ANDERSON, 2007).

O estudo de caso de Tureta e Cunha (2010) elegeu esta fase como o período de crescimento e expansão do mercado, ou seja, assim que a RCE chegou ao *status* de consolidada, os associados puderam dar início ao processo de crescimento e expansão de seus mercados. Nesta fase Zancan *et al.* (2013) listam condicionantes, trazidos por alguns autores, que podem ser passíveis de investigação de forma teórica no ambiente das RCEs, a fim de verificar se as mesmas se encontram consolidadas. Os condicionantes são: competências e aprendizagem, criação de vantagens competitivas, partilha de custos fixos, compartilhamento de riscos

operacionais, racionalização da produção, economias de escala, expansão internacional, transferências de tecnologias, complementaridade de recursos, confiança e reforço de capacidades competitivas e produtivas.

Sobre a geração de ganhos competitivos das RCEs estarem fortemente condicionados ao seu tamanho e ao seu tempo de atuação, é apresentada a demonstração dos autores Verschoore e Balestrin (2008), na Figura 1.



Eles concluem que a RCE se encontra na fase de consolidação e maturidade quando seus reais benefícios estão alcançáveis, à medida que haja evolução conjunta do tamanho e do tempo da RCE.

No canto superior esquerdo da Figura 1, posiciona-se o fator "Acesso a Soluções", no qual a quantidade e a qualidade das soluções proporcionadas pela RCE dependem do crescimento do número de participantes.

Na fase de consolidação e maturidade, com pouco tempo de existência, as RCEs priorizam buscar reduções de custos e oferecer soluções a seus associados. Ganhos, como as relações sociais, aprendizagem e inovação, são obtidos com o amadurecimento da RCE.

Wegner *et al.* (2014) tratam do relato de um empresário entrevistado, mostrando que a participação de associações comerciais, industriais, sindicatos e da própria universidade, podem ajudar o grupo em momentos de maior fragilidade ou quando ocorrem divergências, facilitando assim, o processo de consolidação e maturidade da RCE.

Grande parte dos autores, para verificar se as RCEs estão consolidadas, analisam os seguintes aspectos: o conteúdo da cooperação (domínio, orientação e tipos de transações), especificidades contratuais (formas e período de duração) e sobre sua organização (grau de formalização, número das organizações envolvidas e aspectos geográficos), esperam assim identificar se a RCE chegou em sua maturidade (ZANCAN *et al.*, 2013; Zancan; Santos; Cruz, 2013).

De acordo com Souza *et al.* (2015) e Begnis *et al.* (2008), as RCEs ao chegarem no momento de consolidação e maturidade começam a realizar suas ações mais estrategicamente, sem imediatismo.

Já para Zancan *et al.* (2013), na consolidação e maturidade, as características e os objetivos da colaboração são decretados. Os meios disponíveis para as conquistas da RCE são estabelecidos.

Nesta fase há análise de fatores internos e externos. Os fatores internos são: dimensão, antiguidade, estratégia, caráter familiar e tecnologia. Os externos são: cultura, setor de atividade, mercado, concorrência, dentre outros. As relações de confiança e os ganhos de capital social tendem a se fortalecer na fase de consolidação e maturidade das RCEs (Balestrin; Verschoore, 2008).

3.5. Estágio de Declínio

Para Antunes *et al.* (2010), pode acontecer o declínio na RCE devido à falta de sensibilização antes de aceitar definitivamente novos associados. Foi verificado em algumas RCEs que esta falta de sensibilização sobre as práticas aplicadas aumentou a possibilidade de conflitos de opiniões ou até certa dificuldade da empresa de se adaptar as regras da RCE. Gera-se ambiente tenso e desfavorável aos princípios da colaboração.

Na medida em que os novos associados não estão totalmente afinados com as rotinas estabelecidas e as percepções compartilhadas na RCE, pode acontecer o declínio da mesma (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

As RCEs podem se tornar dependentes de agentes externos, tendo como consequência surgimento de divisões internas dos participantes, enfraquecendo a cooperação (WEGNER *et al.*, 2014). O Quadro 4 apresenta os motivos de declínio, por questões de cunho econômico, estratégicos e estruturais da RCE, infringindo todos os mecanismos de cooperação, inclusive o cultural.

Quadro 4

Relacionamento entre mecanismos de coordenação e desistência da cooperação.

Mecanismos de Coordenação	Falhas apontadas pelas respostas obtidas
Comunicação, decisão e negociação	Baixa participação nas decisões; Lançamento da rede(muito rápido); Tamanho da rede (número de integrantes)
Controle e coordenação social. A criação da cultura própria para a rede (macro cultura); Sanções sociais coletivas	Divisão interna; Problemas de relacionamento
Equipem comum	Dificuldades de gestão; Falta de equipe comum; Perda de apoio do programa público
Relações de hierarquia e autoridade	Falta de liderança
Sistemas de planejamento e controle	Lançamento da rede (muito rápido); Redução do número de participantes; Número insuficiente de participantes
Sistema de incentivos; A sinergia entre os objetivos da rede e os objetivos estratégicos de seus participantes	Expectativa de resultados rápidos; Imediatismo de resultados; Investimento versus retorno; Relação custo-benefício; Resultados inferiores aos esperados
Sistema de seleção; Análise cuidadosa do parceiro potencial; A sinergia entre os objetivos da rede e os objetivos estratégicos de seus participantes	Confiança; Conscientização para a importância da cooperação; Experiência dos participantes em cooperação; Interação entre os participantes; Baixo nível de instrução dos participantes; Comprometimento; Culturas cooperativas; Desajuste estratégico; Diferença de porte entre os participantes; Diferenças culturais, regionais e de gestão; Divergência de objetivos; Falta de associativismo e cooperativismo empresarial; Falta de preparo para participação em redes; Habilidades complementares entre os parceiros; Individualismo; Níveis de riscos mensuráveis; Espírito de cooperativismo; Respeito entre os participantes; Tipo de concorrência entre os participantes; Objetos compatíveis; Oportunismo; Perfil dos participantes; Resistência às mudanças
Sistema de informação	Comunicação entre os participantes; Não compartilhamento de informações

Fonte: Adaptado de Xavier Filho *et al.* (2013).

De acordo com Jiang *et al.* (2008), grandes esforços, tempo e recursos aplicados à aliança em rede por parte dos associados, gerando conseqüentemente acúmulo de altos custos, comportamentos oportunistas e risco relacional, podem dar início a abandono gradual de membros da RCE.

Resultado de desempenho indesejável é suscetível a levar instabilidade a RCE, provocando assim seu declínio (WEGNER *et al.*, 2015). Sobre visão da coordenação, Xavier Filho *et al.* (2013), apresentam a relação entre os motivos da desistência e os mecanismos de coordenação, encontrados na fase de declínio das RCEs.

Machado *et al.* (2013) atestam-se que a pouca atenção dada às fragilidades das RCEs podem prejudicar o desenvolvimento e atuação das empresas que a integram, ocasionando assim o declínio da rede. Aumento da interdependência entre as organizações, falta de comprometimento com os objetivos coletivos e a possibilidade de empresas tirarem vantagem de seus parceiros na RCE também podem ocasionar seu declínio.

3.6. Estágio de Dissolução

Uma das opções das empresas participantes saírem da RCE pode ser porque seus objetivos individuais não são mais alcançados através da colaboração ou quando não há mais alinhamento por parte da empresa com os objetivos comuns coletivos. Na dissolução, a autonomia não é mais submissa à autoridade central da RCE. Empresas também saem da RCE pelo desalinhamento entre decisões da RCE e o interesse dos associados (WEGNER, 2011). Na decadência da RCE, denominada por Wegner *et al.* (2015) como dissolução, Spekman *et al.* (1998), trazem no Quadro 5, características que comprovam esta fase na RCE.

Quadro 5
Fatores relevantes que levam a rede a dissolução.

Fatores que levam a dissolução da rede	
Falta de compromisso	Falta de congruência de metas
Histórico de conflito	Ignoram-se processos coletivos
Falta de informação compartilhada	Incapacidade de implantar ativos de transação
Falta de consenso	Falta de interação
Falta de conhecimento da operação dos parceiros	Filosofia de parceria incompatível
Falta de familiaridade, desconfiança e mal entendido entre os associados	Regras e procedimentos pouco claros
Concorrências simultâneas em alguns canais	Mentalidade de terceirização ao invés de mentalidade de aprendizagem
Uso oportunista da aliança para roubar acesso ao mercado	Estratégia organizacional imprópria
Dependência de recursos não controláveis	Perda de autonomia de gestão
Interesse e intenção a concorrência e não a dinâmica de colaboração	Informações assimétricas
Dependência fora de controle de parceiros	Muita complexidade da gestão
Divergências de complementariedade	Falta de confiança
Falta de unidade interna de consistência estratégica	Falta de reciprocidade

Fonte: Adaptado de Spekman *et al.* (1998).

Com a saída de vários membros da RCE, isso pode ocasionar diversos problemas de operacionalização (ANTUNES *et al.*, 2010). Nesta fase ocorrem eventos críticos, tais como, a quebra de confiança (WEGNER *et al.*, 2014; XAVIER FILHO *et al.*, 2013).

Na pesquisa de Xavier Filho *et al.* (2013), é explorado os principais motivos que ocasionam a dissolução da RCE, apresentados no Quadro 6.

O fracasso em atingir as expectativas causam problemas e a saída de empresas da RCE (WEGNER *et al.*, 2015). Segundo Machado *et al.* (2013) existem alguns fatores que provocam a dissolução da RCE, sendo a relação custo-benefício apresentada como o derradeiro motivo, superando inclusive a desconfiança. Também se destacam a assimetria de benefícios, quebra de confiança, complexidade gerencial e custos maiores que benefícios. Assim que a desconfiança é disseminada, tudo parece contraditório.

Quadro 6
Principais motivos de saída da empresa ou encerramento da RCE.

Principais motivos para a saída da empresa da rede / encerramento da rede.
Falta de associativismo e cooperativismo empresarial;
Investimento versus retorno, Baixa participação nas decisões, Falta de confiança;
Perfil dos participantes, Desajuste estratégico, Tamanho da rede (número de integrantes), lançamento da rede (muito rápido), Perda do apoio do programa público;
Falta de equipe comum, Imediatismo nos resultados.
Diferenças culturais, regionais e de gestão, relação custo-benefício, imediatismo de resultados, desajuste estratégico.
Resultados inferiores aos esperados, perda de apoio do programa público, redução do número de participantes, divisão interna, dificuldades de gestão, número insuficiente de participantes, individualismo;
O tipo de concorrência entre os participantes, a conscientização para a importância da cooperação, a confiança entre os participantes, a interação entre os participantes, a experiência dos participantes em cooperação, o respeito entre os participantes, a comunicação entre os participantes;
Falta de comprometimento, resistência à mudanças, não compartilhamento de informações, expectativa de resultados rápidos, falta de preparo para participação em redes, baixo nível de instrução dos participantes, diferença de porte entre os participantes, falta de liderança, divergência de objetivos, problemas de relacionamento;
Falta de equipe comum, Investimento versus retorno, Imediatismo nos resultados;
Os critérios de seleção baseavam-se em argumentos financeiros e econômicos; Tem que ter o espírito de cooperativismo, Falta de confiança, Comprometimento, Oportunismo, A relação entre investimento versus retorno, imediatismo nos resultados, perfil individualista.
Ausência de características como habilidades complementares entre os parceiros, culturas cooperativas, objetos compatíveis e níveis de riscos mensuráveis podem gerar problemas para o sucesso da cooperação, cultura de cooperação.

Fonte: Adaptado de Xavier Filho *et al.* (2013).

Quando há percepção de aumento excessivo nos custos e há estagnação ou redução dos benefícios auferidos, muitos empresários decidem sair da RCE. Nesta fase se os membros não visualizarem atividades vantajosas na RCE, pode chegar ao fim da mesma. Reuniões regulares entre os participantes não acontecem mais.

4. Conclusões

O objetivo deste artigo foi levantar, definições de diversos autores sobre cada estágio do ciclo de vida das RCEs e compara-las com as definições trazidas pelo modelo precursor do estudo, contribuindo para o avanço do mesmo.

Como resultado, foi observado que o tema é constantemente analisado e estudado por autores de diversas partes do mundo. Constatou que os estágios contidos no modelo de ciclo de vida de RCEs desenvolvido por Wegner *et al.* (2013), são um resumo técnico levantado pelos autores. A bibliografia levantada trata do tema de forma extensiva, em alguns casos ligando estudos específicos sobre um estágio em questão.

Nesta revisão da literatura tem-se análises específicas de diferentes autores sobre cada estágio, resultando em um estudo abrangente, no qual é apresentado ao leitor vasto conteúdo teórico sobre os estágios.

Este trabalho auxiliará os gestores na identificação, por meio das características de sua própria RCE, a fase na qual ela se encontra. Portanto os gestores conhecerão os aspectos envolvidos em cada fase do ciclo de vida, podendo estabelecer ações indutoras para desenvolver as características que estão ausentes, o que permitirá o avanço desta rede na direção de sua consolidação.

Nota-se que o estágio de Maturidade e Consolidação é o ápice do desenvolvimento de cada RCE, visto que este é o objetivo gerencial das RCEs, houve entendimento necessário para que os gestores das RCEs tenham compreensão de como é este estágio. Observando os outros estágios poderá traçar estratégias gerenciais para alcançar o ápice, e, quando estiver no estágio de Maturidade e Consolidação, traçar ações para se manter.

Para continuidade desta pesquisa, sugere-se:

- Fazer confrontações com o modelo de ciclo de vida;
 - Explorar nesta linha de pesquisa temas, tais como, liderança nas RCEs, decisões baseadas em cada fase do ciclo e fusão entre RCEs, tudo isso envolvendo o ciclo de vida das redes;
 - Desencadear estudos com a finalidade de entender a dinâmica detalhada das fases da RCE para melhor geri-las, prolongando e qualificando sua existência.
-

Referências bibliográficas

- ALMEIDA, G. G. F., & SILVEIRA, R. L. L. (2015). Redes de Cooperação e Território: o caso da Associação Rede Casanova. *Desenvolvimento em Questão*, v. 13, n. 29, p. 158-190.
- ALVES, J. N., PEREIRA, B. A. D., & KLEIN, L. L. (2013). Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. *REGE-Revista de Gestão*, v. 20, n. 1, p. 3-20.
- ANTUNES, J., BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. (2010). Práticas de gestão de redes de cooperação. *UNISINOS*.
- BALESTRIN, A., VARGAS, L.M., & FAYARD, P. (2008). Knowledge creation in small-firm network. *Journal of Knowledge Management*, v.12, n.2, p. 94-106.
- BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. R. (2008). *Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre. Bookman.
- BEGNIS, H. S. M., PEDROZO, E. Á., & FATIMA, V. B. E. (2008). Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 21, p. 97.
- CASTRO, M., & GONÇALVES, S. A. (2014). Contexto institucional de referência e governança de redes: estudo em arranjos produtivos locais do estado do Paraná. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 5, p. 1281-1304.
- Gaspar, M. A., Silva, R. S., Farina, M. C., & Siqueira, J. P. L. (2014). Inter-organizational relationships: promoters and restrictive factors in the formation of cooperation network. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 7, n. 1, p. 213-241.
- GIGLIO, E. M., & GAMBA, J. R. (2015). Análise de cooperativas habitacionais a partir dos fatores estruturantes da sociedade em rede. *REGE-Revista de Gestão*, v. 22, n. 1, p. 3-19.
- JIANG, X., LI, Y., & GAO, S. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, v. 14, n. 2, p. 173-189.
- MACHADO, D. Q., IPIRANGA, A. S. R., & MATOS, F. R. N. (2013). Das redes sociais às redes interorganizacionais: a evolução das abordagens cooperativas na sociedade em rede. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 4, n. 1, p. 79-103.
- PACAGNAN, M.N. (2006). Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa. *Revista de Gestão USP*, v.13, n. especial, p.19-30.
- RODRIGUES, E. R. Q. (2014). *Rede de empresas: Série Empreendimentos Coletivos*. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Central de Negócios de móveis: acesso ao mercado*. (2014). Disponível em: http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2014_07_11_BO_Julho_MM_Centrais_Neg_pdf.pdf Acesso 28 de Abril de 2016.

- SILVA, G. M., & NEVES, J. A. B. (2013). Divisão do trabalho social e arranjos produtivos locais: reflexos econômicos de efeitos morais de redes interorganizacionais. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 1, p. 202.
- Souza, G. H. S., Lima, N. C., Miranda, C. J. A. P., Oliveira, S. V. W. B. & Milito, C. M. A. (2015). Influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES). *Desenvolvimento em Questão*, v. 13, n. 31, p. 259-294.
- SPEKMAN, R.E., FORBES, T.M., ISABELLA, L.A., & MACAVOY, T.C. (1998). Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 6, p. 747-772.
- TOIGO, T., & ALBA, G.R. (2010). Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul: Perfil das Redes de Empresas Acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul. *XIII Semead – Seminários em Administração. Anais*. São Paulo.
- TORRES, C. E. T. (2014). Inteligencia colectiva: enfoque para el análisis de redes. *Estudios Gerenciales*, v. 30, n. 132, p. 259-266.
- TURETA, C., & PAÇO-CUNHA, E. (2010). Emergência e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: Um estudo de caso no contexto brasileiro. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 1.
- VERSCHOORE, J.R., & BALESTRIN, A. (2008). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, v.1, n.1, p. 1-21.
- WEGNER, D. *Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise das relações com o desempenho das empresas participantes*. (2011). Tese (Doutorado) —Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- WEGNER, D. *Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: Um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento*. (2005). Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul.
- WEGNER, D., ALIEVI, R., & BEGNIS, H. S. M. (2013). O Ciclo de Vida das Redes Empresariais: Uma avaliação do estágio de desenvolvimento de redes no Sul do Brasil. *XVI SEMEAD Seminários em Administração*. Outubro.
- WEGNER, D., BEGNIS H. S. M., & ALIEVI R. M. (2015). The Life Cycle of Small-firm Networks: An Evaluation of Brazilian Business Networks. *Brazilian Administration Review*, v-12, p-39-62.
- WEGNER, D., BEGNIS H. S. M., ALIEVI R. M., & MAEHLER A. E. (2016). The dynamics of cooperation: proposal of a life cycle model of small-firm networks. *Gestão & Regionalidade*, v-32, Nº 94.
- WEGNER, D., DE ROSSI, G., & SCARANO, T. F. (2014). A dinâmica da cooperação: um estudo longitudinal em redes empresariais do setor moveleiro. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 12, n. 1, p. 111-137.
- XAVIER FILHO, J. L. J., JÚNIOR, F. G. P., & XAVIER, M. L. (2013). Desistência da Cooperação em Redes Interorganizacionais Horizontais: Reflexões a partir da Tipologia da Ação Social Weberiana. *XVI SEMEAD - Seminários em Administração*, Outubro.
- ZABOTTO, C. N., SILVA, S. L., & TORKOMIAN, A. L. V. (2014). Um estudo de redes de usabilidade de produtos: Aprendizados para a cooperação empresarial. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 4, p. 83-95.
- Zancan, C. S., Costa, P. D. C., & da Cruz S. N. J. T. (2013). Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 3, p. 647-669.
- Zancan, C., & Cruz, N. J. T. (2013). Mecanismos de Coordenação na Formação de Redes de Cooperação: Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. *Revista de*

Ciências da Administração, v. 15, n. 36, p. 193.

Zen, A. C., Dalmoro, M., Fensterseifer, J. E., & Wegner, D. (2013). O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: o caso Wines of Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 1, p. 107.

1. Paulo Henrique dos Santos é Tecnólogo em Logística, especialista em Docência Universitária e em Logística Empresarial, mestrando em Engenharia de Produção e Sistemas. Atua como Professor EBTT no IFES – Instituto Federal do Espírito Santo. E-mail de contato: paulo.santos@ifes.edu.br

2. Solange da Silva é graduada em Ciências - Habilitação em Matemática, especialista em Ciência da Computação, mestra em Engenharia Elétrica e de Computação, Doutora em Engenharia Elétrica. Atualmente é professora adjunta da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. E-mail de contato: solansilva.ucg@gmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 04) Año 2018

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para webmaster]

©2018. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados