

## Variáveis Organizacionais que Influenciam o Nascimento e o Crescimento de Redes de Pequenas Empresas

**Autoria:** Celso Augusto Rimoli, Ernesto Michelangelo Giglio

### Resumo

As redes interorganizacionais, conforme a literatura sobre o tema, existem há muito tempo, mas vêm crescendo em importância nas últimas décadas em função de fenômenos sociais como a globalização e o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs), que têm favorecido a competição entre redes de empresas, em vez de empresas individuais. Nessa linha de argumentação, o trabalho analisa quais variáveis organizacionais condicionam o nascimento e crescimento de redes de negócios de pequenas empresas. Três redes brasileiras foram acompanhadas presencialmente pelos autores, segundo os paradigmas de redes sociais e redes construídas, utilizando preceitos e ferramentas da estratégia de pesquisa de estudo de casos. Foram investigadas tanto variáveis sociais, como confiança, cooperação, comprometimento, relações sociais anteriores e transparência; quanto negociais, como objetivos econômicos, contratos formais, estratégia da rede, governança, legitimidade e fluxos; nas relações interorganizacionais e analisadas suas influências no sucesso de uma rede e no insucesso das outras duas. Foram elaboradas algumas formulações sobre a dinâmica dessas relações e sistematizados os conhecimentos que propiciam o nascimento do formato estrutural denominado rede de negócios.

### 1. Introdução

A literatura sobre o tema redes sociais e de negócios testemunha o crescimento de sua importância para o aumento da competitividade das empresas que atuam nesse formato organizacional em detrimento da competição individualizada. Com efeito, as redes de negócios estão presentes em textos desde a década de 1970 (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979). Entretanto, somente nas duas últimas décadas elas se tornaram uma alternativa estratégica para as empresas (BALESTRIN, 2002), principalmente as de pequeno porte. Ao compartilharem esforços, as pequenas empresas obtêm recursos competitivos como poder de negociação, economia de escala, abrangência de mercado e amplitude de produtos (OLAVE e AMATO, 2001). Na esteira desse fenômeno surgem discussões sobre os formatos tais como alianças, parcerias, distritos industriais, *clusters*, redes; e artigos sobre a estrutura e a dinâmica desses grupos, incluindo algumas revisões sobre redes de negócios (MILES e SNOW, 1992; OLIVER e EBERS, 1998; GIGLIO e KWASNICKA, 2005).

Tais revisões revelam duas constatações principais. A primeira é a existência de diversas abordagens (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979; IACOBUCCI, 1996; HANSEN et al., 2000), tais como dependência de recursos, estratégia, teorias marxistas e críticas, institucionalismo, redes sociais, custos de transação e comportamento organizacional. Porém, uma análise atenta dos princípios dessas abordagens (GIGLIO e KWASNICKA, 2005) revela uma aglutinação em torno de dois paradigmas: a) a rede como construção social, em que as empresas são uma sub-rede do conjunto; e b) a rede como construção planejada, em que cada empresa decide sobre sua participação e seus objetivos (EBERS e JARILLO, 1998; GIGLIO, KWASNICKA e BIERRENBACH, 2006). Os artigos que abordam a temática do nascimento de redes seguem um dos dois paradigmas citados. No primeiro, predominam pesquisas da rede toda, buscando descrever e analisar sua dinâmica, seus fluxos, o surgimento da confiança e do comprometimento. Já no segundo paradigma predominam pesquisas sobre a posição específica dos atores, seus arranjos, as decisões de cada ator, os riscos assumidos, as vantagens percebidas, os jogos de poder e de governança. Segundo Larson (1992) são raros os artigos que discutem o nascimento das redes nessas perspectivas. Além disso, Larson (1992) e Castells (2000) colocam que variáveis organizacionais relacionadas ao primeiro paradigma, como confiança, cooperação e comprometimento são centrais para a análise do nascimento e

viabilização de redes e que as variáveis econômicas, relacionadas ao segundo paradigma são considerados importantes, mas não fundamentais.

A segunda constatação é que, apesar desse volume de literatura, são raros os trabalhos sobre variáveis organizacionais relacionadas ao nascimento de redes, pois a maior parte deles trata da gestão e das relações em redes já existentes. Por isso, algumas questões ficam em aberto, tais como quais variáveis intra e interorganizacionais criam condições favoráveis para o desenvolvimento de uma rede e quais deles propiciam a entrada de uma empresa na rede. Existe, portanto, um campo de discussão sobre essas questões envolvendo os dois paradigmas mencionados.

Considerando a argumentação anterior e com base na sugestão de Balestrin (2002), para que se desenvolvam estudos que incluam ambas as abordagens, o nascimento de redes é discutido neste artigo a partir dos princípios dos dois paradigmas. Assim, foram investigadas como as variáveis organizacionais de caráter social – comprometimento, confiança, relações sociais anteriores, transparência e valores compartilhados – e as de caráter negocial – objetivos econômicos, contrato formal, estratégia da rede, fluxos, governança e legitimidade – influenciaram o sucesso de uma rede no setor de medicamentos veterinários e o insucesso de outras duas, sendo uma nesse mesmo setor e outra em um segmento do ramo imobiliário. Foi utilizada a estratégia de pesquisa estudo de casos, sendo que os dados foram obtidos a partir de uma situação extremamente rara, na qual os autores puderam acompanhar pessoalmente os esforços e as atividades que formaram tais redes. Dessa forma foi possível verificar a presença, a ausência, o surgimento e o desaparecimento de algumas variáveis organizacionais colocadas como importantes pela literatura e analisar sua influência nos rumos das redes. Os resultados conduziram a algumas formulações sobre a dinâmica das relações interorganizacionais e permitiram reunir conhecimentos que propiciam o nascimento do formato estrutural denominado rede de negócios.

A estrutura do artigo apresenta na seção 2 a discussão teórica que fundamenta o objetivo e o argumento do artigo; na seção 3 são tecidas considerações metodológicas que basearam a coleta de dados e as análises realizadas. Segue na seção 4 a apresentação dos casos; na seção 5 são realizadas análises comparativas entre os casos e com a teoria e por fim, na seção 6, são apresentadas as conclusões e sugestões para estudos futuros.

## **2. Fundamentação teórica do conceito de rede e das condições de nascimento**

A expressão redes de negócios abrange muitos conceitos e classificações. Neste trabalho apresentam-se os conceitos que importam para a análise do surgimento de redes, relativos aos paradigmas de redes sociais (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979; CASTELLS, 2000) e de redes construídas (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000), utilizados como base teórica.

Dando início à discussão, adotamos a definição de Ebers e Jarillo (1997), segundo a qual a rede é um conjunto de ligações, ou nós, que conectam os atores. A estrutura de um nó é composta por três itens: participantes, atividades e relações, sendo que alguns autores (UZZI, 1997; GULATI e GARGIULO, 1999) consideram que o *embeddedness* é o ponto central da rede. A palavra não tem tradução direta em português, podendo ser entendida como entrelaçamento do ator nos fios da rede, tanto socialmente, quanto comercialmente e remete a expressões como confiança, comprometimento, lealdade, dependência, coesão, obrigação. É a trama tecida nas relações cotidianas, econômicas e sociais, que cria a identidade de cada ator, pessoa ou empresa dentro da rede e determina seu comportamento e sua cognição. É como uma lógica, ou código de trocas, que resulta em economia nas transações, uma vez que as relações estão estruturadas e são conhecidas. Ao mesmo tempo em que facilita a relação, o *embeddedness* limita e controla o comportamento. Essa característica de criar segurança e limite foi discutida por Nadel, em uma expressão conhecida como o paradoxo de Nadel (DIMAGGIO, in NOHRIA e ECCLES, 1992). Autores como Gulati e Gargiulo (1999) têm

afirmado a importância de buscar sinais de *embeddedness* no nascimento da rede, visíveis no comportamento dos atores.

Quanto às condições para o nascimento de redes, Peci (1999) aponta as seguintes variáveis: a) mercado e macro-ambiente com mudanças mais rápidas; b) incerteza sobre os cenários; c) especialização crescente das empresas; d) necessidade crescente de processos de qualidade melhores em toda a cadeia; e) importância crescente das informações; f) importância crescente das relações com os consumidores nos vários pontos de encontro da cadeia; g) tendência de as empresas personalizarem seus produtos; h) mudança do foco das empresas, antes no recurso financeiro e no produto, para a criação de valor para o consumidor. Já Kogut (2000) enumera três variáveis para a formação de redes: custos de transação; comportamento estratégico (busca de melhor posição) e busca de conhecimento, valorizando este último. O nascimento de uma rede é entendido pelo autor como a criação das regras das relações entre os atores, geradas a partir de conhecimentos de experiências cotidianas, em uma lógica racional. Em outra linha de raciocínio, que une variáveis racionais com relacionais e afetivas, Mayntz (1993) considera que o respeito à legitimidade dos interesses dos outros é condição importante no desenvolvimento das redes.

Larson (1992) escreveu sobre o controle social nas organizações em rede, afirmando que os modelos econômicos são insuficientes para explicá-las, embora os objetivos econômicos sejam um fator aglutinador. No entanto, a entrada em uma rede está mais associada à necessidade de obter conhecimentos e interação e esta situação valoriza as variáveis confiança e reputação. Analisando o crescimento acima da média de empresas que participavam de redes, a autora verificou que a formação dessas redes obedeceu a três fases, começando com os pré-requisitos necessários para seu início, seguida das condições presentes no nascimento e crescimento inicial, chegando à terceira fase, de consolidação, quando elas se tornaram operativas. Nas pré-condições de nascimento das redes destacaram-se as expectativas, a reputação dos atores, as incertezas do negócio e as experiências anteriores de cooperação. Na fase inicial destacou-se a evolução da confiança e do comprometimento a partir da execução de algumas ações comuns, resultando no estabelecimento de algumas regras iniciais. Na terceira fase as redes se tornaram tanto mais estratégicas quanto mais operacionais. A segunda fase do estudo, mais detalhada pela autora, caracterizou-se pelos procedimentos, pela aprendizagem, pelas mudanças de padrões antigos e pelo estabelecimento gradual de rotinas de comunicação. Algumas ações e comportamentos foram: a) as empresas demoraram a aderir; b) o ator que iniciava uma nova regra de operação poderia alterar regras estabelecidas de outros atores; c) a reciprocidade ainda não se caracterizava como regra formal, apenas como um compromisso de cada parte; d) iniciou-se a institucionalização das regras, com as bases de monitoramento; e) as expectativas eram claramente explicitadas; e f) buscou-se criar confiança, que é o elemento impulsionador das variáveis anteriores.

Quando se analisam as condições dos atores no nascimento de redes, principalmente em relação a pequenas empresas, os artigos têm destacado carências relativas às informações dos empresários, à força nas negociações, à força competitiva, aos recursos para o crescimento, às estratégias para ganhar competitividade, e à adequação nas ações de marketing e de serviços. (OLAVE e AMATO, 2001). Assim, as empresas buscariam nas redes uma posição mais competitiva, privilegiando os aspectos racionais da sua presença na rede. Em artigo mais antigo, Miles e Snow (1992) afirmam que o nascimento organizado das redes passou a ocorrer a partir de 1980, em um quadro de muitas mudanças e predomínio de incertezas. Entre os motivos dessa situação havia o rápido desenvolvimento tecnológico e as mudanças de valores e comportamentos dos consumidores. Surgiram os movimentos de parcerias entre compradores e vendedores e as redes de organizações, para estabelecer relacionamentos de longo prazo e para o surgimento de interdependência e de confiança, caracterizando uma abordagem mais voltada aos aspectos de relações sociais. Nessa linha, Larson (1992) afirma

que as pré-condições dos atores no nascimento de redes se referem à reputação, às expectativas, às incertezas e às experiências anteriores de cooperação.

Os artigos que centram sua análise no nascimento de redes citam como apoio o texto clássico de Lorange e Roos (1991) o qual propõe alguns passos na formação de alianças estratégicas, considerando as alianças como um dos formatos de redes. Os autores entendem os passos necessários para a formação de redes como um processo que envolve forças políticas e analíticas. Na fase preliminar há os conhecimentos anteriores sobre os principais atores, seu apoio à aliança e seus motivos racionais econômicos, devendo predominar a visão de ganha-ganha entre eles. Em seguida há a fase de negociação da aliança, envolvendo os objetivos e a confiança para selar a aliança, criando comprometimento. Na fase inicial de estabelecimento da aliança deve-se atentar para comportamentos de proteção de informações por parte dos atores, para evitar problemas na confiança e no comprometimento. Nesse ponto o texto é claramente desenvolvido sob o paradigma das relações racionais e econômicas.

As pesquisas sobre o tema deste artigo em geral utilizam as variáveis que seguem. A. Confiança – condição de colocar-se na dependência do outro (HERNANDEZ e MAZZON, 2005); B. Cooperação – condição em que cada ator realiza uma parte do trabalho e depende dos outros (ROESE e GITAHY, 2003) C. Comprometimento – aceitação das expectativas dos outros atores, dirigindo seu comportamento para atingi-las (CLARKE, 2006); D. Relações sociais anteriores – existência de conhecimento prévio sobre reputação, comportamentos e objetivos, por convivência comercial e social anterior (LARSON, 1992); E. Transparência – condição de fluxo de informações e comportamentos sem restrições (LAERE e HEENE, 2003); F. Objetivos econômicos – acordo sobre as vantagens econômicas que cada ator busca na rede (GRANOVETTER, 1985); G. Contratos formais – criação de regras entre os atores, para controle do comportamento (KOGUT, 2000); H. Estratégia da Rede – caminho competitivo seguido pela rede (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000), I. Governança – criação e aceitação de líderes da rede (WINKLER, 2006), J. Legitimidade – aceitação e respeito sobre a presença e os interesses dos outros atores da rede (MAYNTZ, 1993); L. Fluxos – processos que facilitam as trocas entre os atores (TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979). Tais variáveis foram adotadas pelos autores e estão esquematizadas no Quadro 1.

Como se pode notar nessa revisão e de acordo com trabalhos bibliográficos sobre o tema (EBERS e JARILLO, 1997; OLIVER e EBERS, 1998; GIGLIO e KWASNICKA, 2005) os conceitos de redes se ordenam segundo dois paradigmas. Por um lado, existem análises sociais (CASTELLS, 2000), afirmando que a rede social é o padrão atual de convivência, sendo as redes de negócios subsistemas da rede social mais ampla. O segundo paradigma trata o nascimento de redes a partir de um planejamento, como parte de estratégias de empresas (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000). Nesse caso, as redes podem prescindir de relações sociais anteriores, sendo que fornecedores e distribuidores se unem a partir de objetivos individuais, basicamente econômicos, desenvolvendo objetivos coletivos. O paradigma social é centrado nas relações, ao passo que o gerencial é centrado nos participantes e nas atividades (decisões e fluxos). Abordagens mistas podem focalizar tanto as características dos atores, quanto as relações entre eles e sua dinâmica como um conjunto.

Apesar da existência de dois paradigmas centrais sobre redes, os artigos que abordam seu nascimento e desenvolvimento não fazem uma distinção clara entre eles. Para nossos propósitos, considerando o objetivo de entender o nascimento das redes; utilizamos variáveis organizacionais dos dois paradigmas que se relacionam diretamente com processos interorganizacionais, deixando de lado variáveis de características isoladas, tais como estrutura organizacional, competências desenvolvidas e recursos financeiros, os quais são valorizados nos estudos de redes que partem de outros objetivos. Segue, no Quadro 1, uma

sistematização das variáveis selecionadas e utilizadas no roteiro de acompanhamento das reuniões.

Quadro 1. *Comparativo entre variáveis relativas aos paradigmas de redes no nascimento e no desenvolvimento de redes*

	Variáveis organizacionais	Conteúdo básico do fator	Condição do fator na paradigma de rede social	Condição do fator no paradigma de rede construída
R E D E S O C I A L	<b>Comprometimento</b>	Agir conforme as expectativas e confiança depositados pelos outros	Necessário antes do nascimento da rede e durante seu desenvolvimento inicial	Desnecessários antes e necessário durante
	<b>Confiança</b>	Disposição em colocar-se na dependência do outro	Necessária antes e durante	Desnecessário antes e necessário durante
	<b>Relação social anterior</b>	Atores têm relações sociais anteriores ao nascimento da rede	Necessária antes e durante	Desnecessária antes e durante
	<b>Transparência</b>	Trocas de informações e outros fluxos sem restrições	Necessária antes e durante	Desnecessária antes e parcialmente necessária durante (os atores podem restringir o acesso a alguns pontos)
	<b>Valores compartilhados</b>	Atitudes e crenças semelhantes sobre redes e negócios	Necessários antes e durante	Desnecessários antes e construídos durante
R E D E C O N S T R U Í D A	<b>Contrato formal</b>	Normas documentadas que regem o comportamento dos atores	Desnecessário antes e durante o desenvolvimento inicial	Desnecessário antes e necessário durante
	<b>Estratégia da rede</b>	Caminho competitivo eleito para que a rede seja competitiva	Desnecessária antes e durante o desenvolvimento inicial	Desnecessária antes e necessária durante
	<b>Objetivos econômicos</b>	Resultado econômico esperado	Desnecessários antes e necessários durante	Necessários antes e durante
	<b>Fluxos</b>	Como fluem informações, produtos, serviços, etc	Desnecessários antes e necessários durante	Desnecessários antes e necessários durante
	<b>Governança formal</b>	Liderança formal da rede	Desnecessários antes e durante	Desnecessária antes e necessária durante
	<b>Governança informal</b>	Liderança informal da rede	Desnecessário antes e necessário durante	Desnecessária antes e durante
	<b>Legitimidade</b>	Sinais e processos que legitimam a entrada e permanência de atores na rede	Necessário antes e durante	Necessária antes e durante

Fonte: os autores a partir de revisão bibliográfica

Em função da revisão e da reflexão consubstanciada no Quadro 1 e conforme os preceitos de Yin (2005), elaboramos uma proposição que resume a discussão anterior e serve como guia para a análise dos casos.

Proposição: O nascimento e desenvolvimento de redes de negócios de pequenas empresas são mais bem explicados pelas variáveis organizacionais relacionadas ao paradigma de redes sociais, quando comparadas às variáveis do paradigma de redes construídas.

### 3. Considerações metodológicas

Quanto aos procedimentos metodológicos, inicialmente foram examinadas obras de referência sobre redes sociais e redes de negócios, visando consolidar o corpo conceitual que baseou as análises realizadas. Encontrou-se que as perspectivas teóricas e metodológicas sobre redes abrangem um amplo leque, com correntes econômicas, de estratégias, de dependência de recursos e de redes sociais entre outras. Quando se focaliza o tema de nascimento de redes, o

número de artigos diminui relativamente ao todo e predominam os dois paradigmas citados anteriormente.

Seguindo o raciocínio de Mattar (1996) diante de um tema pouco investigado é recomendável adotar uma abordagem exploratória e qualitativa. Esse caminho implica descrever e analisar uma ou mais situações do fenômeno, buscando aspectos convergentes e divergentes, o que possibilita a construção de hipóteses e novas linhas de pesquisa. Segundo Flick (2004), a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local. Foi adotada a abordagem de estudo de caso, estratégia de pesquisa indicada quando se examinam eventos contemporâneos, mas não se tem controle sobre os comportamentos relevantes envolvidos (Yin, 2005).

Em uma situação rara, os autores puderam estar presentes nas reuniões iniciais com os atores que compunham as redes dos três casos, sendo que no do ramo imobiliário foram apenas ouvintes e nos outros dois puderam utilizar técnicas de dinâmica de grupo, conforme os parâmetros a seguir. Inicia-se com o estabelecimento de um clima amigável para condução dos trabalhos, seguido da explicitação dos problemas e objetivos pessoais de cada ator. Discutem-se os problemas e escolhe-se um deles para ser resolvido coletivamente. Ao mesmo tempo, criam-se e discutem-se os princípios éticos e as regras do grupo. Algumas reuniões foram filmadas, o que possibilitou um exame mais acurado das evidências. Foram realizadas entrevistas com os consultores, *a posteriori*, e também analisados os registros das atas dessas reuniões e consultados alguns documentos disponíveis em páginas da internet, que se referiam a essas redes, ou aos respectivos atores. Para maior fidedignidade e facilidade de análise, os casos foram construídos e escritos segundo a mesma estrutura narrativa e os mesmos subtítulos para caracterizar cada tópico correspondente nos três relatos como unidades de análise a serem comparadas entre si e com a teoria. Utilizando métodos de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), a partir das variáveis já explicitadas, construiu-se uma interpretação sobre os motivos do insucesso de duas das redes e os sinais de sucesso da terceira.

#### **4. Apresentação dos casos**

A seguir são apresentados os dados que permitiram a análise das três redes. A primeira, do ramo agropecuário, terminou após duas reuniões. A segunda, também do ramo agropecuário, apresenta sinais de desenvolvimento sadio após quatro reuniões e a terceira rede, do ramo imobiliário, fundada há oito meses; apresenta sinais de desgaste, embora ainda exista.

##### **4.1 Caso 1: Elementos antecedentes**

Os negócios pecuaristas, principalmente o da carne bovina, constituem enormes cadeias de produção e distribuição e apresentam incertezas relativas à eficácia do controle de pragas; e à extrema influência do governo, com suas políticas de uso do solo, incentivando o plantio. Entre os componentes dessa cadeia, encontram-se os distribuidores de produtos da pecuária e medicamentos veterinários, que são pequenas e médias lojas de agropecuária, espalhadas pelo Brasil, que sofrem impactos das flutuações do negócio. Atualmente, por exemplo, há uma mudança do uso do solo, com os fazendeiros preferindo arrendar as terras para plantio a utilizá-las na criação de gado, o que leva à diminuição das vendas. Em função disso, verifica-se que os lojistas estão buscando caminhos para enfrentar esse problema e os dados sobre essa área de negócio indicam a existência de formação de redes horizontais nesse ponto da cadeia.

##### **Ações para o estabelecimento da rede**

A primeira fase de formação dessa rede partiu de uma empresa de consultoria agropecuária, que prestava serviços para um grande fornecedor de medicamentos e conhecia o mercado dos lojistas. O plano foi apresentado para tal fornecedor, que bancou os custos de uma primeira reunião na cidade de São Paulo. Ele criou também uma regra de compra mínima para os

lojistas, sem nenhuma consulta ou discussão prévia, entendendo que poderia obter vantagens por meio de maiores volumes de venda. Para a empresa de consultoria seria uma oportunidade de projetar-se como fornecedora de serviços de redes. Para os lojistas, haveria as vantagens das redes.

O esforço de contato com aproximadamente seis dezenas de empresas resultou em 16 participantes, em um evento em São Paulo. Os autores participaram do evento na condição de palestrantes e o encontro foi estruturado em duas fases distintas. A primeira contou com palestras e exposições de casos, objetivando criar conhecimento e consciência sobre o significado de rede de negócios e suas vantagens. Ao final dessa primeira fase esperava-se criar um estado de prontidão para a ação, dirigido a um engajamento em uma rede. A segunda fase tinha como objetivo apresentar o plano da rede, previamente elaborado pela empresa de consultoria e também obter a adesão dos participantes, a partir de uma confiança na reputação dos atores – o fornecedor, a consultoria e os palestrantes. Em caso de sucesso seria estabelecida a primeira tarefa comum à rede. Houve a adesão de apenas seis empresários mas, mesmo assim, declarou-se a rede inaugurada e foi agendada uma segunda reunião 30 dias após a primeira.

A análise do discurso mostra que havia dúvida sobre a competência da empresa de consultoria e existiam problemas com o fornecedor, presente na reunião, que não puderam ser explicitados nem discutidos, principalmente sobre a regra de volumes de compras. Isso trouxe desconfiança em relação aos objetivos particulares dos consultores e do fornecedor, sobre os mecanismos práticos da rede (por exemplo, se eles teriam de se reunir todo mês em São Paulo) e sobre as regras colocadas no plano da consultoria, que representavam custos imediatos para os empresários, bem como a assinatura de um contrato. É possível inferir pelos diálogos que a percepção dos lojistas era a de que se pretendia vender uma consultoria e um pacote de produtos e serviços, em vez de resolver os problemas dos lojistas com a criação de uma rede. Como esses pontos transpareceram e não foram esclarecidos, formou-se um pano de fundo negativo para as relações sociais e comerciais da rede.

Durante a segunda fase do evento foi passado um questionário para conhecer qual era o problema comum mais importante e a devolução desses dados não foi bem discutida, privando os lojistas de visualizarem um objetivo comum a ser resolvido. Assim, tornou-se difícil criar comprometimento entre as partes e a governança imposta pela consultoria não exerceu o poder de persuasão esperado, nem foi legitimada. Esse conjunto de percepções particulares negativas e de manifestações de desconfiança não foi discutido, nem resolvido, sendo provavelmente responsável pelo fraco desenvolvimento da rede. Ainda na segunda fase ficou clara a importância da confiança e da construção de um objetivo comum em um grupo que pretendia formar uma rede. Como, porém, não se atentou para esses pontos na reunião, a decisão de adesão ficou individualizada, com percepções sobre obrigações e sem expectativas de soluções. Apenas seis pessoas aderiram ao contrato naquele dia.

Conforme foi estabelecido, 30 dias após foi realizada a segunda reunião e nela estiveram presentes cinco empresários dos seis que haviam assinado o contrato e de nove que haviam manifestado interesse em participar. O objetivo primário era discutir a viabilidade de soluções dos problemas apresentados na primeira reunião.

Logo após a apresentação das pessoas e dos objetivos, foi entregue um contrato garantindo o sigilo das informações dos participantes. Em seguida comentou-se sobre alguns problemas comerciais apontados pelos lojistas (na primeira reunião) e algumas possíveis soluções. Seguiram-se tarefas sobre o logotipo da rede, sobre os indicadores de sucesso e variáveis críticas de uma rede, sobre confiança e cooperação, sobre medidas de governança e apresentaram-se alguns casos de sucessos de redes. Depois foi proferida uma palestra sobre redução de custos. Na sequência, as tarefas dirigiram-se para ações de soluções, tais como integração dos clientes, criação de banco de dados, operacionalização de uma central de

compras e troca de informações sobre as características de cada empresa participante. Houve ainda uma palestra sobre *Customer Relationship Management* (CRM) e a consultoria propôs a venda desse serviço, para os lojistas, que foi prontamente recusada. A reunião terminou sem um acordo sobre a próxima etapa. Esse grupo não voltou mais a se reunir, sendo que essa rede nasceu e morreu em um período de 30 dias.

#### 4.2 Caso 2: Elementos antecedentes

Os autores foram convidados a participar da segunda reunião com um grupo de lojistas da região de Mato Grosso do Sul, Goiás e Tocantins. Esses lojistas já haviam se reunido espontaneamente dois meses antes e estabeleceram um pacto de criação de rede visando combater problemas de competição local e dificuldades nas negociações com os fornecedores, pois cada um isoladamente não estava obtendo sucesso. Em contato telefônico, o representante da rede informou que seus colegas empresários não detinham informações, eram individualistas, imediatistas e céticos, apresentando resistências quando se tentava implementar ações de cooperação. Estes argumentos estão bem alinhados com as afirmativas de Roese e Gitahy (2003). Conforme verificamos na reunião, essas características foram explicitadas, esclarecidas e parcialmente resolvidas. Esses lojistas se conheciam (apesar da distância física existente entre eles), tinham uma história comercial semelhante e compartilhavam os mesmos problemas.

##### **Ações para o estabelecimento da rede**

A empresa de consultoria procurou os autores e juntos elaboraram um plano de trabalho bem diferente daquele do Caso 1. Basicamente, a filosofia de participação seria de não-intervenção, deixando toda a construção da rede para os atores, conforme alguns parâmetros de dinâmica de grupo (TATAGIBA e FILÁRTIGA, 2001). Foi possível realizar contatos anteriores à reunião, para colher informações sobre os eventos e os acontecimentos que a antecederam. Resumidamente as informações preliminares mostraram que: havia um problema de competição (um ator habilidoso) a ser resolvido; existiam expectativas econômicas negativas; os lojistas sentiam que não podiam lidar com esses problemas isoladamente; e por fim, um dos participantes era remanescente do grupo que compunha o Caso 1 e foi quem levantou a idéia de pedir auxílio externo. Os contatos eram basicamente comerciais, sendo que alguns participantes, como os de Cuiabá, eram concorrentes diretos, mas havia sinais de relações sociais anteriores intermitentes.

Foram convidadas 33 pessoas e compareceram 23. Os assuntos começaram a serem discutidos espontaneamente a partir das 8 horas, com o tema da ausência de um importante grupo de atores, denominado G5, oriundo de Goiânia, cuja falta foi alvo de discussão transparente durante toda a reunião. Existiam desconfianças sobre as vantagens que o G5 estaria obtendo em negociações e seu representante legal na reunião foi bastante questionado. Ao final da reunião (ainda sendo questionado) o representante (mas não seus representados) foi bastante elogiado por todos, que comentaram sobre sua ética nas negociações e na própria reunião. O representante do G5 também explicou o funcionamento de sua central de compras (exclusivamente para grandes compras) e leu as regras do estatuto. Todos afirmaram saber que a central de compras é importante para que a rede se torne um jogador importante. Os participantes, no entanto, definiram que o grupo não queria apenas uma central de compras, mas executar também ações de operações, de marketing e de comunicações, além de outras que exigiriam um trabalho maior de um gestor. Existiram dois líderes na reunião, ambos do grupo de lojistas de Cuiabá. Após duas horas de reunião, chegou um participante da região de Tocantins que aqueceu os debates em função de sua experiência empresarial e de seu conhecimento de como funciona uma cooperativa e uma *holding*. Sua participação mostrou que existem subgrupos definidos em termos comerciais, sociais e regionais.



No início formal da reunião todos se apresentaram e expuseram seus objetivos. Após essa rodada, um dos líderes resumiu a situação: é necessário formar uma rede para negociar com os laboratórios, pois eles são inteligentes e organizados, sabem que há uma nova realidade (de formação de grupos) e querem participar disso. O tema da inteligência dos laboratórios foi recorrente durante a reunião. Nesse ponto chegou o representante de Tocantins que deu um grande impulso a ela, tornando-a ainda mais transparente, e expôs com suas informações sobre a experiência de formar uma equipe em sua região. Esse jovem e entusiasmado empresário incentivou a reunião e contou os problemas que vem enfrentando para obter a cooperação em sua região, explicou sua forma de gerenciamento, seus planos de expansão, sua central de compras, tema também recorrente na reunião.

Em seguida surgiu o tema da cultura dos lojistas, de serem individualistas e pouco transparentes, mas esse era um problema que eles se propunham a resolver, uma vez que o mercado vem se profissionalizando. A busca por uma meta comum e importante que indicasse a primeira tarefa do grupo e seu poder de cooperação girou em torno de problemas de mercado, sem que houvesse um consenso sobre qual era o mais relevante.

Na segunda parte da reunião, à tarde, foi feito um resumo do caminho percorrido e discutiu-se uma agenda de tarefas. O grupo considerou importante criar um nome para a rede, realizar uma pesquisa de mercado com os pecuaristas e operacionalizar uma central de compras. Secundariamente os integrantes do grupo pensariam em ações tais como estratégia de campanhas, aproximação com órgãos do governo, presença em feiras e exposições.

Na parte final da reunião, os atores discutiram a questão da ética, da transparência e as regras de inclusão na rede. Os discursos não deixaram dúvidas sobre a disposição das pessoas em serem transparentes e expressarem o que estavam pensando, algo relativamente incomum para esses empresários. Sobre critérios de inclusão e exclusão não houve acordo claro. O grupo decidiu realizar uma próxima reunião no prazo de três meses.

#### **4.3. Caso 3: Elementos antecedentes**

O negócio imobiliário (*construbusiness*), é composto pelas empresas de construção civil, pelas imobiliárias e por organizações de serviços, como bancos, jornais, prefeitura, arquitetura e fundação, todas elas interconectadas entre si. Assim, a construção civil busca novas tecnologias e processos visando a redução dos custos de construção; as imobiliárias visam melhores condições de comercialização e as prestadoras de serviços buscam qualidade e fidelidade. (CASAROTTO, 2002; ROSSETO e ROSSETO, 2002; SÁ e SILVA, 2004).

Existem muitos agrupamentos de empresas imobiliárias no mundo e no Brasil, que adotam o nome de redes imobiliárias. A WorldProperties.com ([www.worldproperties.com](http://www.worldproperties.com)) é uma espécie de nó mundial a partir do qual se chega às redes dos países, como ocorre também no Brasil. Nesse nó encontramos o *link* para a Rede Brasileira de Imóveis e, dentro dela, vários *links* para redes estaduais. Em São Paulo há um *link* para a Rede XP de Imóveis que é o objeto de investigação.

#### **Ações para o estabelecimento da rede**

O projeto da rede XP iniciou em 2006, tendo como articuladores o diretor de uma grande empresa imobiliária de São Paulo e um diretor de uma entidade de classe representativa. O objetivo do diretor da grande empresa, que só negociava imóveis novos até então, era ampliar sua área de atuação, uma vez que houve a decisão dos atores iniciais de comercializar apenas imóveis usados na rede. A entidade visava aumentar sua força e credibilidade junto aos associados, principalmente as imobiliárias, as quais se caracterizam por uma atuação individual e competitiva.

Nos três primeiros meses da rede, no final de 2006, houve reuniões mensais, nas quais foram distribuídas algumas tarefas aos atores. Entre elas destacam-se: o estabelecimento da comunicação na rede, o desenvolvimento da página na Internet, a construção de um banco de

dados, a elaboração de uma metodologia para avaliação de imóveis que trouxesse credibilidade aos anúncios, as regras de exclusividade da oferta de um imóvel por um determinado período e o envolvimento de um banco de financiamento. Tais tarefas caminharam satisfatoriamente, com os autores participando de duas dessas reuniões. No final daquele ano a rede contava com 23 participantes, a maioria composta por empresários que se conheciam no mercado, todos concorrentes entre si. Não havia indícios de relações sociais anteriores, uma vez que predominavam objetivos competitivos. O acompanhamento da rede nos dois meses seguintes, segundo fontes de evidência distintas, revelou problemas que poderiam levar à estagnação da rede, ou mesmo à sua dissolução.

Destacamos a seguir alguns fatos relevantes das reuniões. O início acontecia com cerca de uma hora de atraso e, segundo os participantes isso era normal, porque o empresário da grande empresa e o diretor da entidade de classe, que comandavam as reuniões, sempre tinham vários compromissos. Houve reclamações sobre a parte operacional do financiamento, já que os serviços prometidos pelo banco não estavam disponíveis. O ator responsável não esteve presente a essas reuniões e o que cuidava da página da Internet não se manifestou.

Informou-se que existiam duas consultorias operando desde o início, uma para ajuda comercial e outra para construção e manutenção da página na Internet, tendo sido uma decisão da entidade de classe e não dos participantes. Denunciou-se a realização de um negócio fora da rede, mas o declarante não quis revelar a o ator que fez isso, apesar dos pedidos dos presentes. Surgiram notícias positivas sobre o crescimento da rede, sobre um curso de treinamento que já havia sido oferecido a mais de 500 corretores e sobre novas oportunidades, como o serviço de locação. Apresentou-se também uma pesquisa de mercado, com o objetivo de valorizar a entrada na rede, cuja fonte não foi divulgada. O representante da empresa maior expôs os objetivos de sua empresa, que vislumbrava oportunidades no mercado.

Chamou atenção a falta de conhecimentos dos atores sobre o conceito de rede. Alguns deles expressaram que a rede é o *site* onde se colocam as ofertas. Conforme dados da gerente da rede, colocados em uma das reuniões, até aquele momento (três meses de existência da rede) não se tinha notícia sobre nenhum negócio realizado através dela.

Outra fonte de evidência refere-se ao *site* da rede XP cuja pagina inicial é bastante semelhante às das imobiliárias, constando de um menu simples sobre o que é a rede; algumas notícias do ramo imobiliário, que certamente interessam mais aos gerentes, um *link* sobre um guia de imóveis, outro sobre contatos com 29 empresas de São Paulo, 14 de São José do Rio Preto e 27 empresas de Bauru. As empresas da rede do interior presentes nas reuniões não estão no *site*. Além disso, ele é basicamente uma referência de busca de imóvel, como dezenas que existem na Internet. Colocam-se os dados, aparecem as ofertas e o interessado é redirecionado para a imobiliária. Na prática, portanto, cada imóvel tem sua imobiliária e não há um sentido de grupo. Conforme informações da gerente do site, não há controles sobre quem visita, quais imóveis são mais procurados e, principalmente, quais negócios são realizados. O imóvel fica um tempo na rede e depois é retirado pela imobiliária. Também não existem informações sobre os critérios adotados pelas imobiliárias para colocar os imóveis na rede.

A fonte seguinte diz respeito ao diretor da entidade de classe que solicitou aos autores uma pesquisa para verificar as vantagens de se associar a uma rede. Seu objetivo era mostrar números animadores, para manter as empresas atuais e captar outras. Como a base de dados era bastante incompleta, foi apresentado um plano alternativo de pesquisa, sobre percepções dos atores sobre a rede, que foi recusado. A requisição da pesquisa ocorreu em um momento quando a rede mostrava alguns sinais negativos, como taxas baixas de captação de associados, de vendas declinantes e o afastamento de alguns atores que iniciaram a rede.

Seguem informações de uma entrevista em profundidade com um dos atores mais antigos da rede, que inicialmente informou que sua decisão de entrada na rede teve como objetivo a busca de colaboração e sinergia entre as imobiliárias e não de ganhos financeiros. Até aquele

momento a rede não havia lhe acrescentado nada. Relatou também que no início havia um ótimo coordenador, mas, após sua saída o quadro se deteriorou, principalmente a questão da liderança, que gerava muitas reclamações. Em sua visão, seria necessário contratar um gerente profissional para a rede, em vez de o empresário maior geri-la. As decisões eram tomadas por alguns, sem consulta ao grupo, como a divisão das reuniões conforme as regiões da cidade (uma com os atores das zonas norte e leste e outra com atores das zonas oeste e sul). Também foram admitidas empresas sem apresentação. Havia um grupo que decidia, mas não exercia liderança. O entrevistado relatou ainda que participava de todas as atividades no início e agora nem comparecia às reuniões. As tarefas solicitadas relativas à rede passaram a ser rejeitadas, pois ele concluiu que não havia transparência nela, predominando a competição. Os atores não entendiam, ou não queriam entender o que é cooperação, não confiando nem na própria capacidade, nem nos pares. Ficou claro que esse ator, que já foi central na rede, estava a caminho do desligamento por considerar que faltava comprometimento, transparência e participação, além de conviver com oportunismos e liderança forçada.

### 5. Análise dos casos

Em relação ao Caso 1, um dos primeiros erros foi cometido no planejamento, quando o fornecedor criou a regra de compra mínima antes da primeira reunião. Esta regra uniu-se a outras que foram colocadas pela consultoria, atropelando as fases de desenvolvimento da rede (comprometimento gradual dos participantes), sendo um dos motivos de seu insucesso.

A análise de conteúdo das falas dos participantes mostrou que, apesar do excesso de informações e das poucas chances de interação entre os lojistas, o objetivo de passar o conceito do que é uma rede e de seus benefícios foi atingido. A reputação dos palestrantes contribuiu para o sucesso dessa parte.

A análise dos fatos mostrou alguns erros básicos de dinâmica de grupo, por inexperiência da consultoria. Os autores entrevistaram os três consultores que dirigiram esta reunião, ficando claro que a dinâmica, no sentido de percepções e expectativas, indicava a não-continuidade dessa rede. Seguem as informações que sustentam essa posição. O primeiro entrave ocorreu pelo fato de a consultoria haver preparado todo o encontro, com palestras, documentos, contratos, pessoal de teatro e negociações para venda de produtos. Não havia espaço e tempo para a participação dos atores. Eles não foram chamados a construir nada, sendo que isso ocorreu nas duas reuniões. O segundo entrave foi que na segunda reunião existiram solicitações não atendidas pelos consultores para a construção de uma tarefa comum, já que eles estavam pautados pelos temas da primeira reunião. O terceiro e decisivo entrave é que os presentes não confiavam na capacidade dos consultores em levarem adiante a tarefa. Esta desconfiança já havia aparecido na primeira reunião e não foi debatida, apenas rebatida, ou seja, os consultores apenas se defenderam naquela oportunidade.

Além desses entraves, em vários momentos da reunião surgiram manifestações que levariam a uma dinâmica de grupo mais positiva, ou seja, criariam algumas bases de confiança e comprometimento nas tarefas, mas que não foram aproveitadas. Entre elas, podem-se destacar: 1. Um dos empresários despontou como líder natural, mostrando os resultados de suas ações de CRM, mas seu papel não foi desenvolvido. 2. Surgiram várias oportunidades durante o evento em que os participantes solicitaram um tempo para se apresentarem mais detalhadamente, o que só ocorreu após os consultores concluírem, no final do dia, que o objetivo da reunião não havia sido alcançado. 3. Antes da palestra sobre custos, o tema havia surgido naturalmente e, em vez de os consultores adaptarem o conteúdo do evento, discutindo com o palestrante esse assunto, decidiram encerrá-lo e iniciar a palestra formal. 4. Durante a reunião apresentou-se uma proposta de venda de serviços de *software* e houve resistência a essa compra, a qual não foi discutida, não se desenvolvendo tampouco a idéia do líder natural de utilizar seu próprio *software*. 5. Outro ponto decisivo é que os consultores já haviam

desistido de formar essa rede antes da metade da reunião, porque seus próprios objetivos não estavam sendo atingidos. Essa conjunção de variáveis parece ter inibido o surgimento da transparência e da confiança necessárias ao desenvolvimento dessa rede.

Utilizando o referencial teórico e as variáveis do Quadro 1, as lições deste caso parecem claras. Sem um trabalho sobre as precondições dos postulantes a uma rede (relações sociais anteriores, experiências de fluxos anteriores, objetivos econômicos, confiança, legitimidade) e sem um trabalho inicial de participação, transparência e comprometimento, não se estabelecem as bases do desenvolvimento da rede. Nesse caso, o paradigma da rede social como pano de fundo para as redes de negócios parece ser bastante adequado para explicar o insucesso dessa rede. Todo o esforço de desenvolvimento da rede a partir de aspectos técnicos (CRM, governança, central de compras, serviços de marketing) esbarrou nos seguintes aspectos sociais: falta de confiança na consultoria e nos demais atores; ausência de comprometimento para formar um grupo cooperativo; ausência de construção de um objetivo comum, por não acreditarem nos benefícios que uma rede pode proporcionar; e por fim, devido a percepções pessoais negativas – sobre uma possível coligação não explícita entre a consultoria e o fabricante de produtos.

Quanto ao Caso 2, os participantes apresentaram sinais de construção de comprometimento e transparência. Os participantes já haviam decidido que a solução para seus problemas era a constituição de um grupo, que já contava com algum grau de organização quando contataram os autores. A transparência foi o grande sinal de viabilidade dessa rede, pois seus componentes não hesitaram em dizer o que pensavam, eram receptivos às dúvidas e desconfianças de cada membro e aceitavam ouvir os demais. O objetivo de encontrar soluções compartilhadas predominou.

A reunião foi perfeita do ponto de vista grupal, pois evoluiu conforme os preceitos básicos da dinâmica de grupo, ou seja, houve aquecimento espontâneo das reuniões, explicações dos objetivos pessoais e coletivos buscados, discussão aberta e transparente sobre as percepções dos atores e do negócio, compreensão dos problemas comerciais comuns, concordância quanto aos papéis dos líderes, dos convidados, dos consultores e o encaminhamento de uma agenda de tarefas para a próxima reunião. Sobre o nascimento de redes, a reunião mostrou que os antecedentes comerciais (competição acirrada no mercado, negociações difíceis com os fabricantes, concorrentes dominando territórios) e os antecedentes pessoais (percepção de que sozinho não dá para sobreviver) conduziram aos antecedentes sociais (busca de parceiros para a formação de uma rede), que culminou com uma reunião onde a rede começou. Na primeira reunião desse grupo houve um aprendizado de que o problema não era a concorrência local, mas sim a estrutura do negócio e que a solução seria a união.

Sobre as variáveis presentes na segunda reunião, o mais importante foi a transparência. Todos falaram o que estavam pensando e ouviram com a mesma atenção. Sobre os objetivos comuns e valores compartilhados, houve um consenso sobre a necessidade de união para sobrevivência. Sobre comprometimento, os sinais mostraram que os atores estão criando um grupo coeso e ainda fechado, com poucas aberturas para interferências de terceiros, como a consultoria. Resumindo, este caso apresenta fatos que sustentam a afirmativa de que uma boa base para a formação de uma rede de negócios está na rede social antecedente e presente nas primeiras reuniões. Somente as necessidades do paradigma de redes construídas, presentes nos dois casos, não foram suficientes.

Em relação ao Caso 3, a análise dos dados permite fazer algumas inferências. A autoridade aceita dos dois representantes (da grande empresa e do órgão) pode ser analisada sob dois aspectos: por um lado, devido à reputação do empresário há um domínio na rede, o que pode facilitar a resolução dos problemas. Por outro lado, conforme regras simples de dinâmica de grupo (TATAGIBA e FILÁRTIGA, 2001), a predominância de um ator muito diferente no

seu poder em relação aos demais cria uma assimetria e uma resistência passiva, uma vez que a participação é percebida como nula.

No Quadro 2 apresentam-se as variáveis utilizadas nas análises e sua presença ou ausência nos três casos. O quadro permite inferir que as variáveis sociais estão associadas ao insucesso do primeiro e do terceiro casos e ao sucesso do segundo.

Quadro 2. *Comparativo entre a presença/ ausência das variáveis consideradas na formação de redes em três casos de nascimento de rede*

	Variáveis organizacionais	Condição da variável no paradigma de rede social	Condição da variável no paradigma de rede construída	Caso 1	Caso 2	Caso 3
R E D E  S O C I A L	<b>Comprometimento</b>	Necessário antes e durante	Desnecessários antes e necessário durante	Ausente antes e durante	Presente antes e durante	Ausente antes e parcialmente presente durante
	<b>Confiança</b>	Necessária antes e durante	Desnecessário antes e necessário durante	Ausente antes e durante	Presente antes e durante	Ausente antes e durante
	<b>Relação social anterior</b>	Necessária antes e durante	Desnecessária antes e durante	Ausente antes e durante	Presente antes e durante	Ausente antes e durante
	<b>Transparência</b>	Necessária antes e durante	Desnecessária antes e parcialmente necessária durante)	Ausente antes e durante	Presente antes e durante	Ausente antes e durante
	<b>Valores compartilhados</b>	Necessários antes e durante	Desnecessários antes e construídos durante	Ausente antes e parcialmente presente durante	Presentes antes e durante	Ausentes antes e durante
R E D E  C O N S T R U Í D A	<b>Contrato formal</b>	Desnecessário antes e durante o desenvolvimento inicial	Desnecessário antes e necessário durante	Presente antes e durante	Ausente antes e durante	Ausente antes e presente durante
	<b>Estratégia da rede</b>	Desnecessária antes e durante o desenvolvimento inicial	Desnecessária antes e necessária durante	Ausente antes e durante	Ausente antes e início durante	Ausente antes e durante
	<b>Objetivos econômicos</b>	Desnecessários antes e necessários durante	Necessários antes e durante	Presentes antes e durante	Presentes antes e durante	Presentes antes e durante
	<b>Fluxos</b>	Desnecessários antes e necessários durante	Desnecessários antes e necessários durante	Ausentes antes e durante	Presentes antes e durante	Ausentes antes e durante
	<b>Governança formal</b>	Desnecessários antes e durante	Desnecessária antes e necessária durante	Presente antes e durante	Ausente antes e presente durante	Presente antes e durante
	<b>Governança informal</b>	Desnecessário antes e necessário durante	Desnecessária antes e durante	Ausente antes e durante	Presente antes e durante	Ausente antes e durante
	<b>Legitimidade</b>	Necessário antes e durante	Necessária antes e durante	Ausente antes e durante	Presente antes e durante	Presente antes e durante

Fonte: os autores

## 6. Conclusões

Este artigo discutiu o tema nascimento de redes a partir de dois paradigmas que resumem os conceitos de redes de negócios. No paradigma de redes sociais coloca-se a necessidade da presença de algumas variáveis organizacionais antecedentes à formação das redes e durante os estágios iniciais de seu desenvolvimento, destacando-se as variáveis comprometimento, confiança, transparência, relações sociais anteriores e valores compartilhados (GULATI e GARGIULO, 1999). No paradigma de redes construídas coloca-se a necessidade de algumas variáveis organizacionais na formação e desenvolvimento das redes, destacando-se as variáveis objetivos econômicos, qualidade e conteúdo dos fluxos, governança formal e informal e legitimidade. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema de nascimento de redes e construiu-se o Quadro 1, que coloca as variáveis dos dois paradigmas dominantes. A partir de um roteiro estruturado de observação, acompanhamento e entrevistas, os autores acompanharam três casos brasileiros de constituição de redes, dois na área de medicamentos veterinários, sendo um insucesso e um sucesso inicial e um na área imobiliária, insucesso até o momento. A tese defendida no artigo, expressa em uma proposição que procura sintetizar a revisão da literatura, é que as variáveis sociais tanto das relações antecedentes dos atores, quanto das presentes seriam as principais determinantes do desenvolvimento e sucesso das redes de pequenas empresas.

Analisando-se a presença/ausência das variáveis nos três casos, conforme se vê resumidamente no Quadro 2, concluiu-se que a proposição pode ser confirmada, uma vez que as variáveis do paradigma de rede social mostram-se alinhados e coerentes tanto no caso de sucesso, quanto nos de insucesso, ao passo que as variáveis do paradigma de redes construídas aparecem de forma errática, ora presentes ora ausentes do processo de nascimento das redes analisadas. Esta conclusão abre perspectivas teóricas e de pesquisas interessantes, já que são raros os textos que tratam especialmente das condições de nascimento de redes, predominando a literatura sobre as redes já existentes, com sua dinâmica. Sobre essa primeira dominância, com foco nas redes já existentes, recai outra predominância, conforme constataram os autores na busca bibliográfica, do paradigma de redes construídas (MAYNTZ, 1993; KOGUT, 2000) e análise dos atores, colocando motivos tais como custos de transação, comportamento estratégico e busca de conhecimento como os principais determinantes para a formação de redes. O trabalho, portanto, indica que em alguns casos a análise das variáveis sociais pode ter uma importância ainda não considerada na literatura.

Assim, as variáveis comprometimento, confiança, transparência, relações sociais anteriores e valores compartilhados; que estão ausentes nos Casos 1 e 3 e presentes no Caso 2; indicam que seriam elas as responsáveis pela diferença de resultados nas três redes. As variáveis valorizadas no paradigma de redes de negócios construídas, ou seja, os objetivos econômicos, a estratégia formalizada da rede, o contrato formal, as governanças e a legitimidade formal não parecem indicar uma relação clara entre o insucesso e o sucesso dos casos. Pode-se até comentar o oposto, considerando-se a governança formal, uma vez que sua presença no Caso 1 foi motivo de resistência por parte dos atores, que manifestaram dúvidas por não terem participado da sua construção.

Entre os problemas de dinâmica de grupo ocorridos no Caso 1 destacaram-se a ausência de ações para a construção de uma rede social mínima entre os empresários, os equívocos cometidos pela consultoria envolvendo a condução da dinâmica de grupo, o não-aproveitamento de iniciativas naturais que poderiam ter levado à construção de confiança e comprometimento, o não-atendimento às solicitações dos participantes de se apresentarem e se conhecerem, além da tentativa de venda de serviços momentos inoportunos. Em contraste, o Caso 2 exemplifica o nascimento de uma rede em bases sociais mais sólidas, em que os próprios atores contataram seus pares para resolverem problemas comuns e todas as ações daí decorrentes apresentaram sinais de transparência e comprometimento. A dinâmica de grupo

foi bem conduzida, sem os equívocos destacados no primeiro caso. Essa rede mostrou capacidade de continuar seu desenvolvimento. O Caso 3, do ramo imobiliário, é um exemplo de como um agrupamento assimétrico de atores, com uma governança forçada, acaba com as propensões ao comprometimento e cooperação entre as partes. Mesmo com boa vontade, alguns atores viram seus esforços serem anulados e passaram a atuar de forma egocêntrica. Comercialmente esta rede tem todas as condições de continuar, principalmente pela força econômica de alguns atores, mas não apresenta sinais sociais importantes, o que deve minar seus resultados.

A análise desses três casos é importante porque em primeiro lugar temos dois casos (Casos 1 e 2) com o mesmo tipo de empresas que compartilham problemas comuns envolvendo conjuntura mercadológica adversa em um mesmo setor de atividade econômica, numa mesma época. Nessas condições, muitas variáveis intervenientes podem ser desconsideradas, possibilitando uma comparação mais direta e conclusões mais consistentes. No terceiro caso, os autores acompanham há algum tempo o ramo imobiliário e conhecem a cultura egocêntrica e empirista dos empresários, tentando cada um por si encontrar as fórmulas de sucesso. A rede XP foi uma oportunidade de quebrar essa cultura, conforme afirma Larson (1992), não aproveitada pelos atores. Outro ponto relevante é o fato raro de pesquisadores acadêmicos estarem presentes nas primeiras reuniões de formação de uma rede. Isso reforça a validade interna desta pesquisa, pois o acompanhamento das ações que construíram as redes proporcionou uma qualidade de informações que a coleta de dados por outros meios não alcançaria.

A análise dos três casos e o cruzamento com a teoria indicam que as motivações econômicas e racionais do paradigma de redes construídas são insuficientes para a constituição de uma rede. Para trabalhar em conjunto resolvendo problemas comuns de mercado, há momentos críticos em que é preciso compartilhar segredos comerciais, vantagens competitivas e outros elementos que, sem uma base de confiança, comprometimento e transparência dificilmente ocorrem.

Os resultados obtidos com a análise desses casos, embora consistentes entre si e indicativos da maior capacidade do paradigma de redes sociais para explicar o nascimento de redes de pequenas empresas, não esgotam o assunto. É preciso explorar em maior detalhe como se dá a emergência e a manutenção de confiança, comprometimento e cooperação para o início, consolidação e sucesso das redes ao longo do tempo. Isso poderá ser realizado, em estudos futuros, tanto pela análise das variáveis importantes para a constituição de outras redes iniciantes, quanto pela execução de estudos longitudinais para o acompanhamento da trajetória de redes já iniciadas com base nos atributos mencionados.

### Referencias

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977
- CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, v.51, n.1, January/March, 2000, p.5-24
- CLARKE, N. The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. *Management Decision*, v. 44, n.9, 2006, p. 1183-1205
- DIMAGGIO, P. Nadel's paradox revisited: Relational and Cultural Aspectos of Organizational Structure, in NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and Organizations*, Boston: Harvard Business School, 1992, cap. 4, p.118-142
- EBERS, M.; JARILLO, J. The construction, forms and consequences of industry networks. *International Studies of Management and Organizations*, v.27, n.4, winter, 1997-98, p. 3-21
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIGLIO, E.; KAWSNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre redes. In *Anais do XXIX Encontro ENANPAD*, Brasília, ANPAD, 2005

- GIGLIO, E.; KAWSNICKA, E.; BIERRENBACH, S. Proposta de Integração do Consumidor na Teoria e Prática de Redes. In Anais do XXX Encontro ENANPAD, Salvador, ANPAD, 2006
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, nov., 1985, p. 481-510.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 1999, Marc, v.104, n.5, p.1439-1493
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 2000, 21, p. 203–215
- HANSEN, M. et al. Networked Incubators: Hothouses of the new economy. *Harvard Business Review*, September- October, 2000, p.74-84
- HERNANDEZ, J.; MAZZON, J. Trust development in e-commerce and store choice: Model and initial test. In Anais do XXIX Encontro ENANPAD, Brasília, ANPAD, 2005
- IACOBUCCI, D. *Networks in Marketing*. London: Sage, 1996
- KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 2000, v. 21, p.405-425
- LAERE, K.; HEENE, A. Social networks as a source of competitive advantage for the firm. *Journal of Workplace Learning*, v.15, n.6, 2003, p. 248- 258
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, mar, 1992; v.37, n. 1; pg. 76-105
- LORANGE, P.; ROOS, J. Analytical steps in the formation of strategic alliances. *Journal of Organizational Change Management*, 1991, v.4, n.1, p. 60-72
- MATURANA, H.; VARELA, F. *The tree of knowledge*. Boston: Shambhala, 1987
- MATTAR, F. *Pesquisa de Marketing*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAYNTZ, R. Modernization and the logic of interorganizational networks. *Knowledge & Policy*, Spring, 1993, v. 6, n. 1, p.3-17
- MILES, R.; SNOW, C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, summer, 1992, p.53-72
- OLAVE, M.; AMATO NETO, J. Redes de Cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Revista Gestão e Produção*, v.8, n.3, p.289-303, dez, 2001
- OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organizational Studies*, 1998, v.19, n.4, p. 549-583
- PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios. In Anais do XXIII Encontro ENANPAD, Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999
- ROESE, M.; GITAHY, L. M. Cooperação entre empresas de aglomerações industriais de setores tradicionais: O Caso da indústria de móveis de madeira. In Anais do XXVII Encontro ENANPAD, Atibaia, ANPAD, 2003
- TATAGIBA, M.; FILÁRTIGA, V. *Vivendo e aprendendo com grupos: uma metodologia construtivista de dinâmica de grupo*. Rio de Janeiro: DP&A; 2001
- TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social Networks Analysis for Organizations. *Academy of Management Review*, 1979, v.4, n.4, p.507-519
- UZZI, B. Social Structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Mar, 1997, v.42, n.1, p.35-67.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WINKLER, I. Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six network. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 12, n. 3, 2006, p.119-134.