

# REFLEXÕES SOBRE OS FATORES RELEVANTES NO NASCIMENTO E NO CRESCIMENTO DE REDES DE NEGÓCIOS NA AGROPECUÁRIA

## Relevant factors in the birth and growth of business networks in the agricultural sector

### RESUMO

Neste trabalho discutem-se as condições de nascimento e de crescimento de redes de negócios no setor agropecuário na área de medicamentos veterinários, a partir de exemplos brasileiros acompanhados pelos autores. O tema nascimento de redes foi enfocado segundo dois paradigmas: o que professa que o nascimento e o crescimento de redes dependem de processos históricos de algumas variáveis que definem as redes sociais, tais como confiança, cooperação e comprometimento e outro que afirma que as redes prescindem de tais atributos, bastando haver expectativas econômicas consistentes de cada ator e um contrato adequado. O objetivo foi verificar qual dos dois paradigmas de redes apresentados (sociais ou negociais) explica melhor o nascimento de duas redes na área de medicamentos veterinários. Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, com a metodologia de estudo de casos para coletar e analisar as evidências dos dois exemplos de redes mencionados. As análises das redes nascentes estudadas – um insucesso e um sucesso inicial – confirmam a importância de relações de confiança, de cooperação e de comprometimento. Na discussão final são apontados alguns caminhos teóricos e gerenciais sobre o tema rede social, como pano de fundo para as redes de negócios na agropecuária.

Ernesto Michelangelo Giglio  
Professor do Programa de Mestrado em Administração, Universidade Paulista  
ernesto\_giglio@yahoo.com.br

Celso Augusto Rimoli  
Professor do Programa de Mestrado em Administração, Universidade Paulista  
celso.rimoli@gmail.com

Ralph dos Santos Silva  
Professor do Programa de Mestrado em Administração, Universidade Paulista  
silva.ralph@gmail.com

Recebido em 5.2.2008. Aprovado em 16.6.2008  
Avaliado pelo sistema blind review  
Editor Científico: Cristina Lelis Leal Calegario

### ABSTRACT

This paper discusses the conditions of birth and growth of business networks in the veterinary drugs sector based on Brazilian examples examined by the authors. The beginnings of business networks are approached from two paradigms, one advocating the idea that the birth and growth of networks depend on some variables' historical processes which define social networks, such as trust, cooperation and commitment, and another postulating that these attributes are not necessary for the formation of networks, it being sufficient to have only consistent economic expectations and a proper agreement. The aim of this paper was to assess which of the two network paradigms (the social paradigm and the business paradigm) best explains the birth of two networks in the veterinary drugs sector. An exploratory study was conducted, using the case study methodology, to collect and analyze information from these two types of network. The analyses of the two starting networks (one a failure and the other a case of initial success) confirm the importance of trust, cooperation and commitment in relationships. The final discussion indicates some theoretical and managerial paths that can be followed in social networks as a backdrop for business networks in the agricultural sector.

**Palavras-chave:** estilos gerenciais, análise de *cluster*, objetivos.

**Keywords:** networks, social relationships, agroindustry.

## 1 INTRODUÇÃO

As revisões sobre os conceitos de redes mostram que existe uma amplitude de classificações (HANSEN et al., 2000; IACOBUCCI, 1996; TICHY et al., 1979), mas uma análise mais atenta dos princípios (GIGLIO & KWASNICKA, 2005) revela uma aglutinação em torno de dois paradigmas: a) a rede como construção social, em que a empresa é uma sub-rede do conjunto e b) a rede como

construção planejada, em que cada empresa decide sobre sua participação e seus objetivos (EBERS & JARILLO, 1998; GIGLIO et al., 2006).

As explicações sobre o nascimento e o crescimento de uma rede, portanto, podem ser desenvolvidas a partir desses dois paradigmas. No primeiro, predominam pesquisas da rede toda, buscando descrever e analisar sua dinâmica, seus fluxos e o surgimento da confiança e do comprometimento. A análise de uma relação específica

pode ser feita a partir de um raciocínio de indução, generalizando as conclusões para todos os laços ou nós (doravante referidos apenas como nós, neste artigo) da rede. Nessa linha metodológica, não há sentido em isolar um ator para estudo, uma vez que a menor unidade de análise envolve uma relação entre, no mínimo, dois atores, ou seja, o nó. Já no segundo paradigma, que envolve redes construídas, 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. No contexto desse paradigma, há sentido metodológico em isolar um ator e analisar sua participação na rede. Consistentemente, no primeiro paradigma, o foco é dirigido à conjuntura social na qual surge o projeto de rede, ao passo que, no segundo paradigma, o foco é voltado para as expectativas dos atores, basicamente econômicas, que levam ao nascimento da rede.

Em relação ao primeiro paradigma, em artigos como os de Gulati & Gargiulo (1999) afirma-se que uma das condições ideais de nascimento de uma rede é a existência de ligações sociais anteriores. Por outro lado, no segundo paradigma, artigos na linha de Granovetter (1985) colocam que uma rede de negócios pode prescindir de tais ligações, uma vez que os objetivos iniciais dos atores são, basicamente, os ganhos econômicos e a busca de recursos e de conhecimentos. Apesar das claras diferenças entre os dois paradigmas, segundo Larson (1992), são raros os artigos que discutem o nascimento das redes nessas perspectivas, os quais seguem algumas questões básicas a serem ainda exploradas, como: a) há uma governança estabelecida desde o início da rede, ou ela é construída com os relacionamentos? b) existe, desde o início, um jogo de poder, no sentido de buscar eliminar assimetrias, ou a posição de iniciador não remete a este processo? c) há um predomínio dos interesses da empresa iniciante mais forte, ou o nascimento da rede levaria à promoção dos interesses individuais? d) sob quais condições a existência de um ator mais poderoso (uma grande empresa, por exemplo) facilita ou dificulta o processo de aglutinação dos atores menores na rede nascente? e e) as relações sociais anteriores são facilitadoras, indiferentes ou inibidoras das relações de negócios e da manutenção de regras na rede?

Existe, portanto, um vasto campo de discussão sobre as condições que favorecem a emergência e o crescimento de uma rede de negócios, tanto quando se pretende analisá-la como uma entidade social completa, quanto quando se deseja investigar posições de atores. Neste artigo, o tema nascimento de redes é discutido sob

a ótica desses dois paradigmas e analisado a partir de dois casos brasileiros do setor agropecuário. Mais explicitamente, o objetivo básico deste artigo é verificar qual dos dois paradigmas de redes apresentados (sociais ou negociais) explica melhor o nascimento de duas redes – um insucesso e um sucesso inicial – na área de medicamentos veterinários.

Na seqüência, a seção 2 apresenta a discussão teórica que fundamenta o objetivo e o argumento do artigo, ou seja, a descrição comparada dos dois paradigmas em maior detalhe. Na seção 3, são tecidas considerações metodológicas que basearam a coleta de dados e as análises realizadas. Na seção 4, faz-se a apresentação dos casos; na seção 5 são realizadas as 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

Conforme colocado na introdução deste trabalho, a expressão redes de negócios abrange muitos conceitos e classificações. Como, no entanto, não é objetivo deste trabalho entrar nessa discussão, apresentam-se os conceitos que importam para a análise do surgimento de redes, relativos ao paradigma de redes sociais (CASTELLS, 2000) e ao paradigma de redes construídas ou negociais (TICHY et al., 1979).

Em trabalhos bibliográficos sobre redes (EBERS & JARILLO, 1998; GIGLIO & KWASNICKA, 2005; OLIVER & EBERS, 1998) encontram-se afirmações de que os conceitos se ordenam segundo esses dois paradigmas, conforme já foi assinalado. Por um lado, existem análises sociais (CASTELLS, 2000), afirmando que a rede é o padrão social atual de convivência, sendo as redes de negócios subsistemas da rede social mais ampla. Estudar a entrada de uma empresa em uma rede é, hoje, algo tão presente e esperado quanto era estudar sua hierarquia e sua estrutura interna, em décadas anteriores. O segundo paradigma trata o nascimento de redes a partir de um planejamento, como parte de estratégias de empresas (GULATI et al., 2000). Nesse caso, fornecedores e distribuidores se unem, a partir de objetivos individuais, basicamente econômicos, desenvolvendo objetivos coletivos.

Apesar dessa clara diferença de paradigmas sobre o conceito de redes, eles não são explicitados quando se trata de discutir as variáveis antecedentes e presentes no nascimento de redes. Para ilustrar essa afirmativa, recorremos a Peci (1999) que aponta as seguintes condições,

sem qualquer distinção entre antecedência, ou precedência: a) mercado e macroambiente 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 e h) mudança do foco das empresas, antes no recurso financeiro e no produto, para a criação de valor para o consumidor. Trata-se de um texto voltado para o paradigma de redes construídas, mas o autor refere-se, algumas vezes, a Castells, que parte das relações sociais.

Quando se analisam as condições dos atores no nascimento de redes, principalmente em relação a pequenas empresas, os artigos têm destacado a falta de informações, de força nas negociações, de força competitiva, de recursos para o crescimento, de estratégia para ganhar competitividade, de adequação nas ações de marketing e dos serviços (OLAVE & AMATO NETO, 2001). Nessas condições, as empresas buscariam nas redes uma posição mais competitiva, privilegiando os aspectos racionais da sua presença na rede.

Em artigo mais antigo, Miles & Snow (1992) afirmam que o nascimento organizado de 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 a emergência de interdependência e de confiança, caracterizando uma abordagem mais voltada para os 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.

Nos dois paradigmas existe uma convergência que é o conceito central de nós. A rede é um conjunto de ligações, ou nós, que conectam os atores (EBERS & JARILLO, 1998). A estrutura de um nó é composta de três itens: participantes, atividades e relações. O paradigma social é centrado nas relações, ao passo que o gerencial é centrado nos participantes e nas atividades (decisões e fluxos). Uma abordagem mista pode focalizar as características dos atores (percepções e expectativas recíprocas, por exemplo) e a inter-relação entre seu

comportamento na rede e sua dinâmica como um conjunto.

Sobre a estrutura do nó, outros autores, como Uzzi (1997), 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. A palavra remete a expressões, como confiança, comprometimento, lealdade, dependência, coesão e 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. As palavras associadas ao conceito de *embeddedness* nos remetem aos conceitos de trama social, identidade e padrão perceptivo, analisados na sociologia e na psicologia social. 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 simultaneamente criar segurança e limite foi discutida amplamente por Nadel, em uma expressão conhecida como o paradoxo de Nadel (DIMAGGIO, 1992).

Temos, portanto, alguns pontos de convergência nas condições antecedentes à formação de redes, tais como incertezas e novas formas de competição, e algumas divergências quanto à natureza e à importância das condições presentes no nascimento, alguns autores valorizando mais os aspectos racionais, outros os relacionais. Um resumo das variáveis pode ser visto no Quadro 1.

## 2.1 Conceitos sobre o nascimento de redes

São raros os textos que tratam especialmente das condições de nascimento de redes, predominando a literatura sobre as redes já existentes e sua dinâmica. Os artigos que descrevem o nascimento de redes citam como apoio o texto clássico de Lorange & Roos (1991) o qual propõe alguns passos na formação de alianças estratégicas (considerando as alianças como uma das manifestações de redes). Esses autores colocam que as questões sobre as quais devem refletir um gerente ou um pesquisador são: 1. Quais são os tipos de alianças possíveis e qual deve ser utilizado? 2. Quais vantagens e desvantagens estratégicas a aliança poderá oferecer? 3. Quais são os passos necessários para formar uma rede? 4. Como manter as forças individuais de cada ator protegidas na rede? 5. Como obter sinergias na rede de tal forma que ela se torne competitiva? 6. Como deve operar a aliança para envolver a todos?

**QUADRO 1** – Variáveis relativas aos dois paradigmas de redes de negócios no nascimento e durante o desenvolvimento das redes.

	<b>Rede social</b>	<b>Rede negocial</b>
<b>Relação social anterior</b>	Necessária	Não é necessária
<b>Expectativas sociais</b>	Presentes antes e durante	Ausentes antes e presentes durante
<b>Expectativas econômicas</b>	Ausentes antes e presente durante	Necessárias e presentes antes e durante
<b>Confiança</b>	Presente antes e durante	Ausente antes e presente durante
<b>Comprometimento</b>	Presente antes e durante	Ausente antes e presente durante
<b>Transparência</b>	Necessária desde o início	Parcial, os atores podem preservar alguns pontos
<b>Governança formal</b>	Não presente antes e não necessária durante	Não presente antes e necessária durante
<b>Governança informal</b>	Não presente antes, importante durante	Desnecessária em qualquer estágio
<b>Contrato formal</b>	Ausente antes e presente nas últimas fases de desenvolvimento	Pode estar presente antes e é necessário durante
<b>Fluxos</b>	Podem estar presentes antes e devem estar presentes durante	Ausentes antes e devem estar presentes durante
<b>Estratégia da rede</b>	Ausente antes e pode estar presente durante	Ausente antes e devem estar presente durante

Fonte: elaborado pelos autores a partir da convergência dos dados de pesquisa bibliográfica

Como se percebe, são questões gerenciais, mais próximas do paradigma da rede que prescindem de relacionamento social prévio. 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 uma 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, o que levaria a problemas na confiança e no comprometimento. Nesse ponto, o texto é claramente desenvolvido sob o paradigma das relações racionais e econômicas.

Kogut (2000) enumera três motivos 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 mistura aspectos racionais com relacionais afetivos, Mayntz (1993) considera que os

seguintes elementos devem estar presentes no início de uma rede: 1. justa distribuição de custos e benefícios entre os atores; 2. reciprocidade; 3. restrição da liberdade de ação própria e 4. respeito à legitimidade de interesses dos outros atores.

Na linha do conceito de *embeddedness*, autores como Gulati & Gargiulo (1999) têm afirmado sobre a importância de buscar no nascimento da rede seus sinais, visíveis no comportamento dos atores. Outros colocam que a evolução da confiança é o fator mais importante para explicar o desenvolvimento das redes (HERNANDEZ & MAZZON, 2005).

Em um conceito que transcende as relações entre pessoas, Maturana & Varela (1987) utilizam as idéias do sistemismo e da complexidade para esclarecer que uma rede tem características de auto-organização (unidade independente das forças externas), portanto, a meta de uma rede que está nascendo é atingir essa auto-organização. Em palavras mais simples, uma rede está estabelecida quando a dinâmica de fluxos vai ocorrendo independentemente das ações individuais. Se uma cidade inteira, por exemplo, está mobilizada para a produção de um item, estabelece-se uma dinâmica, independente de algum morador decidir parar de participar.

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 de confiança e reputação. A autora analisou sete empresas que cresceram mais do que a média do mercado e participavam de redes. A formação dessas redes obedeceu a três fases, começando com a presença dos 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 operacionais. Em cada fase, a autora detalhou as respectivas variáveis e sua contribuição para o fortalecimento de cada rede. 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 destacaram-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 fase mais detalhada pela autora é a segunda e caracterizou-se pelos procedimentos, pela aprendizagem e pelas mudanças de padrões antigos e pelo estabelecimento gradual de rotinas de comunicação. Nela ocorreram movimentos para frente e para trás rumo à integração. Algumas ações e comportamentos foram: a) as empresas demoraram a aderir; b) o ator que iniciava uma nova regra poderia quebrar velhas estruturas de outros atores; c) a reciprocidade ainda não se caracterizava como regra formal, apenas como um compromisso de cada parte; d) iniciou-se um quadro da dimensão da institucionalização das regras, com as bases de monitoramento; e) as expectativas eram claramente explicitadas e f) buscou-se criar confiança, que é o elemento impulsor das variáveis anteriores.

Na terceira fase se solidificaram as rotinas de comunicação e processos que ligaram as empresas. Elas foram, aos poucos, se tornando estrategicamente dependentes umas das outras, o que incrementou a necessidade de controles. Ao mesmo tempo (e provavelmente por causa dessa necessidade de controles), criaram-se e solidificaram-se as relações sociais. Paralelamente aos controles, surgiram ações de integração operacional, com trocas de conhecimentos, de tecnologias e de bancos de dados. A repetição dessas ações foi criando uma estabilidade na rede, aumentando a confiança e gerando sinais reforçadores a todo instante. Em termos técnicos, pode-se dizer que a rede estava evoluindo para a

auto-organização. Um dos melhores sinais dessa evolução é a construção de uma estratégia para a rede, o que só é possível se os atores entenderem que fazem parte de uma entidade superior aos objetivos individuais.

A descrição e a análise de Larson (1992) evidenciam uma abordagem mais social do que racional-econômica, uma vez que variáveis importantes, como os controles, são construídas muito mais pela reputação e confiança entre os atores do que por contratos formais. Por inferência, poderíamos afirmar que uma valorização dos aspectos racionais econômicos e estabelecimentos de contratos, provavelmente, não ajudariam no nascimento de uma rede.

Essa discussão sobre nascimento e desenvolvimento inicial de uma rede é centrada em alguns parâmetros básicos. Sobre as pré-condições, destacam-se o contexto e as características do negócio, as expectativas dos atores e as experiências anteriores de parcerias. Sobre o início da rede, destacam-se a reputação dos atores, o nascimento da confiança, o estabelecimento de um objetivo comum que supere a força dos objetivos particulares, o surgimento de uma governança e a criação de algumas regras de controle. No desenvolvimento destacam-se a institucionalização das regras e da governança, a fundamentação da confiança social e comercial, o estabelecimento de rotinas operacionais e o nascimento de uma idéia de estratégia da rede. Estes parâmetros são utilizados como variáveis na apresentação e na análise dos casos de redes de medicamentos veterinários, dentro do setor de agronegócio.

### 3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Quanto aos procedimentos metodológicos, inicialmente, foram examinadas obras de referência sobre redes sociais e de negócios, visando consolidar o corpo conceitual que baseou as análises realizadas. Conforme 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, ao final, 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).

O mesmo autor recomenda que a coleta de dados a fundamentar os casos estudados seja realizada a partir de

múltiplas fontes de evidência. Com efeito, os autores conduziram algumas reuniões com os atores que compunham as redes dos dois casos, utilizando técnicas de dinâmica de grupo, cujos parâmetros são os que seguem. Iniciou-se com o aquecimento (estabelecimento de um clima amigável para a condução dos trabalhos), seguido da explicitação dos problemas e objetivos pessoais de cada ator. Na seqüência, houve esclarecimentos sobre os problemas comuns e a eleição de um ou dois a serem resolvidos coletivamente, além do estabelecimento de uma primeira linha de ação sobre tais problemas. Como atividades finais da dinâmica de grupo, houve a fixação dos princípios que regem a ética e os comportamentos dentro do grupo e a definição de regras de inclusão e de exclusão do grupo. Além disso, as reuniões foram filmadas, o que possibilitou o exame mais completo das evidências, em função de se poderem analisar os dados das reuniões sob vários pontos de vista (discursos, interações, modulações de voz, linguagem corporal, etc.). Foram também examinados os registros das atas dessas reuniões e realizadas entrevistas com os consultores, *a posteriori*. Assim, os autores puderam acompanhar a história das pré-condições e as primeiras reuniões de nascimento de duas redes do mesmo ramo de atividades do setor agropecuário – medicamentos veterinários –, o que permitiu realizar comparações diretas, uma vez que as empresas eram bastante semelhantes.

Para maior fidedignidade e facilidade de análise, os casos foram construídos e escritos segundo a mesma estrutura narrativa, empregando-se, inclusive, os mesmos subtítulos para caracterizar cada tópico correspondente nos dois 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 uma rede e os sinais de sucesso da outra.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

A seguir são relatados os casos que permitiram a discussão da teoria apresentada, tendo ambos envolvido redes de lojistas do setor agropecuário. O primeiro revelou-se um insucesso e o segundo foi bem-sucedido, com indicações de futuro promissor até o momento em que esta pesquisa o acompanhou.

##### 4.1 Primeiro caso: 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. Isso só para citar dois itens que justificam uma análise das estratégias e das relações entre os atores que constituem tais cadeias. 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, sofrendo o impacto das flutuações do negócio. Atualmente, por exemplo, há uma mudança do uso do solo, e os fazendeiros estão preferindo arrendar as terras para plantio, em vez de optar pela criação de gado, o que leva à diminuição das vendas. Em função disso, acredita-se que os lojistas estejam buscando caminhos para enfrentar esse problema e os dados sobre essa área de negócio indicam a existência de movimentos de formação de redes nesse ponto da cadeia. Os autores puderam acompanhar duas fases dessa iniciativa.

##### 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, advogadas nos textos referenciados na seção 2.

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 a apresentação do 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 trinta dias após a primeira.

A análise 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, mas estavam na linha das negociações de volumes de compras. Isso trouxe desconfiância 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. Sem isso se tornou 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, trinta dias depois foi realizada a segunda reunião, na qual 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 fatores críticos 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 seqüência, 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 compra desse serviço, que foi prontamente recusada. A reunião terminou sem um acordo sobre a próxima etapa. Esse grupo não voltou mais a se reunir, e essa rede nasceu e morreu em um período de 30 dias.

#### **Resultado: insucesso**

#### **4.2 Segundo caso: elementos antecedentes**

A empresa de consultoria do primeiro exemplo recebeu um convite para participar de uma 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, entendendo que cada um, isoladamente, não estava obtendo sucesso. Conforme Roesse & Gitahy (2003), os empresários brasileiros não têm informações, são individualistas, imediatistas e céticos, apresentando resistências quando se tentam implementar ações de cooperação. Ao contrário do que aconteceu no primeiro caso, esses elementos estavam presentes, foram explicitados, esclarecidos e parcialmente resolvidos. 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 do caso 4.1. Basicamente, a filosofia de participação seria de não-intervenção (tudo deveria ser construído pelo grupo, sendo papel dos autores e consultores comentar e gerenciar os fatores positivos e negativos presentes para a formação da rede), conforme alguns parâmetros de dinâmica de grupo (TATAGIBA & FILÁRTIGA, 2001).

Solicitou-se à empresa de consultoria que fizesse, pelo menos, três contatos com os convidados para essa reunião, para colher informações sobre os eventos antecedentes à primeira reunião e os acontecimentos nela ocorridos. Foram colhidas informações sobre: como nasceu a idéia da rede; quem estava liderando as ações; como foram selecionadas as empresas convidadas; como se desenvolveu a primeira reunião; se houve apresentação dos presentes; quantos deles já participaram de outras redes; se houve conflitos pessoais na reunião; o que ficou resolvido e o que ficou pendente; se havia definição de alguma regra básica de inclusão na rede; se houve eleição de uma tarefa prioritária e como se decidiu sobre o convite aos consultores e autores. Resumidamente, as informações preliminares mostraram que: havia um problema de competição (um ator habilidoso) a ser resolvido; havia 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 4.1 e foi quem trouxe a idéia de formar uma rede e pedir auxílio externo. Os dados apontavam incertezas e um sentimento geral de incapacidade de lidar com os problemas isoladamente. Os contatos eram basicamente comerciais, e alguns participantes, como os de Cuiabá, eram concorrentes diretos.

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, 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. O representante do G5 também explicou o funcionamento de sua central de compra (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 quer apenas uma central de compras, mas ações de marketing, ações de operações, ações de comunicações e outras que exigiriam um trabalho maior do gestor. Foi nesse momento que solicitaram o relato das experiências dos convidados. Em pouco tempo, evidenciou-se existirem dois líderes na reunião, ambos do grupo de lojistas de Cuiabá. O

representante do G5 também participou bastante, já que foi questionado. 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 sobre como funcionam uma cooperativa e uma *holding*. Sua participação mostrou que existem subgrupos definidos, em termos comerciais, sociais e regionais.

Quando foi pedido o início formal da reunião, um dos líderes solicitou que cada um se apresentasse. Os autores se apresentaram, expuseram seus objetivos acadêmicos e aproveitaram para informar que a primeira regra de rede é a transparência. Explicaram também seu conhecimento sobre redes e os fundamentos das mesmas, baseados na transparência, na confiança, na cooperação e no comprometimento. A consultoria apresentou rapidamente sua experiência e o que poderia oferecer. Assim fizeram os demais e, após a apresentação, 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 à reunião, apesar de ser a primeira participação, por haver formado uma equipe forte em sua região. Com a chegada desse ator a conversa ficou ainda mais transparente, pois o empresário, jovem e entusiasmado, incentivou a reunião e contou os problemas que vem enfrentando para obter a cooperação em sua região e explicou sua forma de gerência, 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 como a entrada de grandes grupos no mercado, a política de preços baixos de um grande concorrente, a negociação com os laboratórios sem que houvesse um consenso ou hierarquização dos problemas. Como não se chegou a eleger um ponto básico, os autores recomendaram a marcação de uma nova reunião em um prazo de dois meses e a escolha, até o final do dia, de uma tarefa a ser realizada nesse período.

Após o almoço, teve início a segunda fase do evento e os autores resumiram o ocorrido até o momento, com os



motivos que trouxeram as pessoas à reunião, com a troca de informações sobre o futuro do negócio e com os objetivos enumerados até o momento. O consultor apresentou, de forma mais detalhada, qual seria sua participação em algumas tarefas (como a central de compras e as ações de marketing). Colocou-se uma lista de temas levantados pelos presentes, para que eles escolhessem uma prioridade. O quadro continha: central de compras, ações de marketing (crm, campanhas institucionais, promoção de vendas, pesquisa de mercado), comunicação da rede, cartão fidelidade, *site* de apresentação e fachada das lojas. Como eles queriam discutir se aceitavam ou não a consultoria, saímos da sala por 20 minutos. No retorno, eles propuseram ao consultor que realizasse três tarefas, para verificar seu desempenho: um nome para a rede, uma pesquisa de mercado com os pecuaristas e um plano para o funcionamento de 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.

Em seguida, foram discutidas as ausências de alguns convidados para essa reunião a as opiniões variaram desde que os ausentes entrariam no grupo após sua consolidação, se isso ocorresse, até um questionamento ao representante do G5 de que eles estariam compactuando com os laboratórios que souberam da reunião e queriam atrapalhar o processo. Tal discussão gerou, no entanto, um fato positivo: a disposição de serem transparentes e expressarem o que estavam pensando, algo relativamente incomum para esses empresários. Como resultado, decidiu-se que essas pessoas seriam convidadas para a próxima reunião. Também se decidiu que os presentes poderiam indicar, naquele momento, se haveria outros convidados. Essa seria uma lista fechada. Cada novo interessado em entrar seria avaliado pelo grupo. Entretanto, não souberam responder quais seriam os critérios de avaliação.

Instados a dar um diagnóstico, os autores afirmaram que o principal objetivo do grupo parece ser tornar-se um ator importante no jogo das negociações. Para que tal ocorra, necessitam entender o negócio, seus atores e seus cenários. Os sinais eram positivos para a formação da rede, principalmente pela transparência dos atores, o que era raro de acontecer tão rapidamente. Assim, havia indicações iniciais de que essa rede teria bons prognósticos de crescimento e consolidação, como está detalhado na seção 5.

#### **Resultado: sucesso inicial**

## **5 ANÁLISE DOS CASOS**

Em relação ao caso 4.1, um dos primeiros erros foi cometido no planejamento, quando o fornecedor criou uma regra de compra mínima antes mesmo da primeira reunião. Como se verá adiante, 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, obtidas em vídeo, concluiu que, apesar do excesso de informações e das poucas chances de interação dos lojistas, o objetivo de passar o conceito do que é uma rede e do que ela oferece foi atingido. As manifestações corporais e verbais de consentimento indicaram que houve tal compreensão e a reputação dos palestrantes, ressaltada mais de uma vez, pareceu contribuir para o sucesso dessa parte.

Uma primeira leitura do conteúdo dessa reunião poderia levar à conclusão de que a rede estava se estruturando, apesar de alguns obstáculos. Entretanto, a análise dos fatos presenciados, bem como daqueles observados no vídeo, 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, o que ocorreu nas duas reuniões. O segundo entrave foi que, na segunda reunião, foram feitas 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, por

haver obtido ótimos resultados para a sua empresa com ações que poderiam ser implementadas em rede, tais como CRM e formas de negociação de compras, mas que não foi aproveitada para criar uma tarefa de grupo a partir desse líder; 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 palestra sobre CRM, apresentou-se também uma proposta de venda dos respectivos serviços de *software* e a óbvia resistência a essa compra não foi discutida, não se desenvolvendo tampouco a idéia do líder natural de utilizar seu próprio *software*; 5. provavelmente, um fator 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 fatores parece ter inibido o surgimento da transparência e da confiança necessárias ao nascimento dessa rede.

Poder-se-ia argumentar que não é possível haver base social em um conjunto de lojistas de várias partes do Brasil, ou seja, que a distância física e que possíveis diferenças de mercado impediriam uma intersubjetividade. Entretanto, tal argumento não se sustenta, uma vez que o conceito de redes não obriga a uma proximidade física. As redes de educação, as de ajuda e as de pesquisa nacionais e internacionais mostram que a proximidade física pode até ser desejável, mas não é obrigatória.

As lições deste caso parecem claras. Sem um trabalho sobre as precondições dos postulantes a uma rede (experiências anteriores, percepções, expectativas, confiança, reputação) e sem um trabalho inicial de participação e comprometimento, conforme diretrizes básicas de dinâmica de grupo, não se estabelecem as bases sociais para as efetivas trocas econômicas. 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 4.2, considerando a dinâmica de grupo, os participantes apresentaram sinais de construção de comprometimento, mais na linha social de transparência do que na linha de obrigações. Os participantes, ou atores, já haviam decidido que a solução para seu problema 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 desse grupo, em termos de 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. Em nenhum momento houve alteração do humor, brigas ou ataques pessoais (nesse ponto se pode dizer que eles têm emoções controladas).

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.

Considerando o tema do 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 na qual a rede começou. Nessa primeira reunião, da qual os autores não participaram, houve um aprendizado de que o problema não era local (o concorrente que está sendo bem-sucedido), mas sim da estrutura do negócio e que a solução seria a união.

Sobre os fatores presentes na segunda reunião, o mais importante foi a transparência. Todos falaram o que estavam pensando e ouviram com a mesma atenção. Quanto ao tema cooperação, não houve nenhuma tarefa que a mostrasse. Sobre as expectativas comuns, houve um consenso sobre a necessidade de união para sobrevivência. Sobre comprometimento, os sinais mostraram que eles 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 econômicas, presentes nos dois casos, não foram suficientes.

No Quadro 2 apresentam-se as variáveis dos dois paradigmas já explicitados e resumidos na fundamentação teórica dos conceitos de redes e sua presença ou ausência nos dois casos apresentados. Como se percebe, as cinco variáveis que constituem a essência do paradigma social de redes (relação social anterior; expectativas sociais;

confiança; comprometimento; transparência) estavam presentes no caso 4.2 e ausentes no caso 4.1. Já algumas das variáveis que constituem a essência do paradigma de redes negociais, tais como a governança formal e o contrato formal, estavam presentes no caso 4.1 e ausentes no caso 4.2. As outras variáveis desse paradigma estavam alternadamente presentes e ou ausentes nos dois casos.

Comparando-se essas combinações com o resultado de cada rede (insucesso do caso 4.1 e sucesso do caso 4.2) é possível afirmar que as variáveis sociais estão relacionadas ao insucesso do primeiro caso e ao sucesso do segundo. Sobre as variáveis do paradigma negocial, a alternância de presença e ausência dos dois casos não permite uma afirmativa.

**QUADRO 2** – Comparativo entre as variáveis consideradas na formação de redes, em dois casos da área de medicamentos veterinários.

	<b>Rede social</b>	<b>Rede negocial</b>	<b>Caso 4.1</b>	<b>Caso 4.2</b>
<b>Relação social anterior</b>	Necessária	Não é necessária	Ausente	Presente
<b>Expectativas sociais</b>	Presentes antes e durante	Ausentes antes e presentes durante	Ausentes antes e durante	Presentes antes e durante
<b>Expectativas econômicas</b>	Ausentes antes e presente durante	Necessárias e presentes antes e durante	Presentes antes e durante	Presentes antes e durante
<b>Confiança</b>	Presente antes e durante	Ausente antes e presente durante	Ausente antes e durante	Presente antes e durante
<b>Comprometimento</b>	Presente antes e durante	Ausente antes e presente durante	Ausente antes e durante	Presente antes e durante
<b>Transparência</b>	Necessária desde o início	Parcial, os atores podem preservar alguns pontos	Ausente antes e durante	Presente antes e durante
<b>Governança formal</b>	Não presente antes e não necessária durante	Não presente antes e necessária durante	Presente antes e durante	Ausente antes e presente durante
<b>Governança informal</b>	Não presente antes, importante durante	Desnecessária em qualquer estágio	Ausente antes e durante	Presente antes e durante
<b>Contrato formal</b>	Ausente antes e presente nas últimas fases de desenvolvimento	Pode estar presente antes e é necessário durante	Presente antes e durante	Ausente antes e durante
<b>Fluxos</b>	Podem estar presentes antes e devem estar presentes durante	Ausentes antes e devem estar presentes durante	Ausentes antes e durante	Presentes antes e durante
<b>Estratégia da rede</b>	Ausente antes e pode estar presente durante	Ausente antes e deve estar presente durante	Ausente antes e durante	Ausente antes e início durante

Fonte: os autores

## 6 CONCLUSÕES

Neste artigo discutiu-se o tema do nascimento de redes sob a ótica de dois paradigmas principais: o de redes sociais, que pressupõe a existência de ligações entre os atores anteriormente à formação da rede, envolvendo confiança, transparência e comprometimento (GULATI & GARGIULO, 1999) e o de redes negociais, segundo o qual elas podem ser construídas a partir de expectativas econômicas comuns por parte dos atores e do estabelecimento de regras e procedimentos para sua constituição (GRANOVETTER, 1985). Foi elaborado um corpo conceitual que contrastou esses paradigmas, conforme se observa no Quadro 1, enfoque pouco utilizado na literatura pertinente. Com a base obtida, foram examinados dois casos brasileiros de constituição de redes na área de medicamentos veterinários, sendo um insucesso e um sucesso inicial. O trabalho teve o objetivo de verificar qual dos dois paradigmas de redes apresentados (sociais ou negociais) explica melhor o nascimento de duas redes na área de revenda de medicamentos veterinários.

Analisando-se as variáveis nos dois casos, tendo como base o Quadro 2, concluiu-se que o paradigma de rede social mostrou-se mais coerente e capaz de explicar tanto o caso de sucesso quanto o de fracasso. 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. A literatura sobre redes, conforme constataram os autores na busca bibliográfica para escrever este artigo, tende mais para o paradigma das redes construídas (KOGUT, 2000; MAYNTZ, 1993) e análise dos atores, colocando fatores, tais como custos de transação, comportamento estratégico e busca de conhecimento, como motivos para a formação de redes.

Já os trabalhos sobre redes sociais (CASTELLS, 2000; LARSON, 1992) buscam analisar temas como controle social, confiança e comprometimento como fatores responsáveis pelo sucesso, ou fracasso das redes, colocando os fatores econômicos como secundários, embora importantes. As pesquisas buscam avaliar a dinâmica da rede (seus fluxos e movimentos) e sua estrutura. Os atores fazem parte do sistema, tendo seu comportamento influenciado pelas regras implícitas e explícitas da rede.

Assim, as variáveis relações sociais anteriores; expectativas sociais; confiança; comprometimento e transparência, que estavam ausentes no caso 4.1 e presentes no caso 4.2, indicam que seriam elas as

responsáveis pela diferença de resultados nas duas redes. As variáveis mais valorizadas no paradigma 1, ou seja, expectativas econômicas, governança formal e regras estabelecidas parecem não indicar uma relação clara entre o fracasso e o sucesso dos dois casos. Pode-se até comentar o oposto, considerando-se a governança formal, uma vez que sua presença no caso 4.1 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 4.1, 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 4.2 exemplifica o nascimento de uma rede em bases sociais mais sólidas, em que os próprios atores contataram seus pares para resolver 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 demonstrou capacidade de atingir a auto-organização desde suas primeiras atividades.

A análise desses dois casos é importante porque são duas experiências diferentes de constituição de redes 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. Além disso, é bastante raro que pesquisadores acadêmicos estejam presentes nas primeiras reuniões de formação de uma rede, o que torna este artigo bastante original.

Desse modo, a comparação dos dois casos com a teoria reunida na seção 2 indica que as motivações econômicas e racionais, como troca de conhecimentos, 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, ficam mais difíceis de ocorrer.

Os resultados obtidos com a análise desses casos, embora consistentes entre si e indicativos da melhor adequação do paradigma de redes sociais para explicar o nascimento de redes, 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, a consolidação e o sucesso das redes ao longo do tempo. Isso pode ser realizado, em estudos futuros, tanto pela análise dos fatores 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.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, Cambridge, v. 51, n. 1, p. 5-24, Jan./Mar. 2000.
- DIMAGGIO, P. Nadel's paradox revisited: relational and cultural aspects 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, p. 3-21, 1998.
- 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: ENCONTRO ENANPAD, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2005.
- GIGLIO, E.; KAWSNICKA, E.; BIERRENBACH, S. Proposta de integração do consumidor na teoria e prática de redes. In: ENCONTRO ENANPAD, 30., 2006, Salvador, BA. **Anais...** Brasília, DF: ANPAD, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, Mar. 1999.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.
- HANSEN, M.; CHESBROUGH, H.; NOHRIA, N.; SULL, D. Networked incubators: hothouses of the new economy. **Harvard Business Review**, p. 74-84, Sept./Oct. 2000.
- HERNANDEZ, J.; MAZZON, J. Trust development in e-commerce and store choice: model and initial test. In: ENCONTRO ENANPAD, 29., 2005, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: 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**, v. 21, p. 405-425, 2000.
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 76-105, Mar. 1992.
- LORANGE, P.; ROOS, J. Analytical steps in the formation of strategic alliances. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 1, p. 60-72, 1991.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATURANA, H.; VARELA, F. **The tree of knowledge**. Boston: Shambhala, 1987.
- MAYNTZ, R. Modernization and the logic of interorganizational networks. **Knowledge & Policy Spring**, v. 6, n. 1, p. 3-17, 1993.
- MILES, R.; SNOW, C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, summer, p. 53-72, 1992.
- 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**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios. In: ENCONTRO ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Brasília, DF: 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: ENCONTRO ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Brasília, DF: 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**, v. 4, n. 4, p. 507-519, 1979.

UZZI, B. Social Structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35-67, Mar. 1997.

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