

A INOVAÇÃO EM REDES DE EMPRESAS COM DIFERENTES ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Autoria

Antonio Carlos Freitas Filho
FIPE/Universidade Federal de Santa Maria

Professor Orientador

Leander Luiz Klein

Resumo

Resumo: Diferentes estudos já encontraram como resultados que as redes de empresas facilitam a inovação nas suas empresas integrantes. No entanto, pouco se sabe em fatores que direcionam essas inovações, como o modo de governança. Nesse sentido, o objetivo desse artigo é identificar quais são as inovações que ocorrem em redes com estrutura de governança focada em empresas líderes em comparação com a estrutura de governança baseada em OAR (Organização Administrativa da Rede). Foi conduzido um estudo de caráter qualitativo com empresários pertencentes a redes que possuíam uma dessas duas estruturas distintas de governança. Foram selecionadas 6 redes, sendo 3 redes para cada modo de governança analisado. No total, foram 12 empresários entrevistados: 6 cujo modo de governança da sua rede é baseado em empresas líderes e um ente administrativo, e 6 cuja rede a qual pertenciam possuía o modo de governança baseado em uma OAR. Como principais resultados, pode-se verificar a maior diversidade de inovação em redes com modo de governança baseado em OARs. Inovações em produto e mercado se apresentaram mais explícitas nas redes com essa estrutura de governança.

Área Temática: Estratégia

A INOVAÇÃO EM REDES DE EMPRESAS COM DIFERENTES ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Resumo: Diferentes estudos já encontraram como resultados que as redes de empresas facilitam a inovação nas suas empresas integrantes. No entanto, pouco se sabe em fatores que direcionam essas inovações, como o modo de governança. Nesse sentido, o objetivo desse artigo é identificar quais são as inovações que ocorrem em redes com estrutura de governança focada em empresas líderes em comparação com a estrutura de governança baseada em OAR (Organização Administrativa da Rede). Foi conduzido um estudo de caráter qualitativo com empresários pertencentes a redes que possuíam uma dessas duas estruturas distintas de governança. Foram selecionadas 6 redes, sendo 3 redes para cada modo de governança analisado. No total, foram 12 empresários entrevistados: 6 cujo modo de governança da sua rede é baseado em empresas líderes e um ente administrativo, e 6 cuja rede a qual pertenciam possuía o modo de governança baseado em uma OAR. Como principais resultados, pode-se verificar a maior diversidade de inovação em redes com modo de governança baseado em OARs. Inovações em produto e mercado se apresentaram mais explícitas nas redes com essa estrutura de governança.

Palavras Chave: Inovação, Redes de Empresas, Estruturas de Governança.

1 Introdução

As organizações passam por constantes processos de transformação com o objetivo de se adaptarem as mudanças no ambiente. Essas transformações, na maioria das vezes, são realizadas pelos gestores com o intuito de alcançar formas de inovarem no mercado em que atuam e manter ou aumentar o nível de competitividade (KUHL et al., 2016). Pequenas e médias empresas, principalmente, têm encontrado nas redes de cooperação interorganizacionais uma forma de unirem esforços para se diferenciarem da concorrência. Faccin, Genari e Macke (2017) afirmam que as redes de empresas possuem um espaço considerável para que a inovação nas organizações seja promovida. Partindo dessa perspectiva, a cooperação e a inovação, são enxergadas, portanto, como causa e consequência, respectivamente.

Diversos são os tipos e formatos de redes descritos e conceituados nos trabalhos e estudos sobre relações interorganizacionais. Neste artigo, definiu-se a rede interorganizacional como aquela em que três ou mais organizações estão trabalhando em conjunto para a consecução de um objetivo comum (POPP et al., 2013). Esse formato organizacional, em redes de empresas, está relacionado à complementaridade de competências, informações diversificadas e direcionadas, aprendizado e inovação (LIN; YANG; ARYA, 2009), que pode diminuir a incerteza no mercado de atuação, suprir as necessidades de recursos das empresas parceiras em redes, e ser “uma importante fonte de geração de valor” (CORSTEN; GRUEN; PEYINGAUS, 2011). Para Dias (2018), as redes de empresas têm se configurado como forte instrumento de desenvolvimento regional e local.

Já a inovação pode ser vista como um processo de destruição criativa, no qual as empresas produzem conhecimento voltado para a geração novas ideias que revolucionam as estruturas econômicas (SCHUMPETER, 1982). Nas redes interorganizacionais, Cunha, Souza, Macau e Alssabak (2016) afirmam que a inovação é um motor de desenvolvimento econômico, que pode se dar por meio da introdução de novas ferramentas de mercado, de novas práticas organizacionais, de novos produtos ou de novos processos. A inovação agrega, segundo Sambiasi, Franklin e Teixeira (2013), valor aos produtos de uma empresa, permitindo o acesso a novos conhecimentos, a novos mercados, aumento de receitas, realização de novas parcerias e, aumentar o valor de suas marcas. Por essas razões, a inovação é vista como um fator essencial e um benefício de redes interorganizacionais (CUNHA; SOUZA; MACAU; ALSSABAK, 2016).

No entanto, Tseng (2016) afirma que para direcionar as redes em busca da inovação é necessário examinar simultaneamente a estrutura de governança das mesmas, a forma como as empresas parceiras são diferentes e o alcance das atividades coletivas. A literatura sobre estruturas de governança em relações colaborativas entre empresas, como as redes, ganhou mais destaque com o artigo seminal de Provan e Kenis (2008). Nele, os referidos autores propuseram três modelos básicos de governança (Governança Compartilhada, Governança com Organização Líder e Governança por meio de uma Organização Administrativa da Rede – OAR) (Esses modelos serão explicados de maneira mais profunda na seção 2 deste artigo). A partir desses modos de governança, modelos híbridos podem ser gerados, e não necessariamente um modo de governança é superior em todas as situações. Contudo, os estudos dessa área pouco exploram como a forma de governança dessas redes pode afetar a inovação. Essas inovações diferem conforme a estrutura e a forma de governança das redes? Quais inovações ocorrem em redes com estrutura de governança focada em empresas líderes em

comparação com a estrutura de governança OAR (Organização Administrativa da Rede)?

Tendo em vista esses questionamentos de pesquisa, o objetivo desse artigo é identificar quais são as inovações que ocorrem em redes com estrutura de governança focada em empresas líderes em comparação com a estrutura de governança baseada em OARs. Para tanto, realizou-se um estudo qualitativo com dados coletados de empresários pertencentes a redes com essas duas estruturas distintas de governança.

A realização deste trabalho justifica-se por trazer contribuições teóricas e empíricas sobre o tema governança em redes interorganizacionais. Wegner, Bortolasso e Zonatto (2016) explicam que a governança é um fator crítico da cooperação interorganizacional, contudo, há uma ausência de estudos sobre o impacto de diferentes estruturas de governança na inovação de redes interorganizacionais. Além disso, a comparação das inovações ocorridas em redes de empresas com governança focada em OARs e focada em empresas líderes facilitará a visualização das vantagens obtidas com cada uma das estruturas. Estudos como o de Olave, Vaz e Brazil (2017) relacionam, por exemplo, a governança de redes de cooperação com aumentos nas capacidades produtivas, melhoras nas estruturas tecnológicas, redução de custos e no acesso a mercados por parte das instituições parceiras. Nessa perspectiva, os resultados aqui obtidos contribuirão para que redes interorganizacionais adotem estratégias de governança que alavanquem as inovações deste tipo de empreendimento.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente serão explicados os conceitos relacionados às estruturas de governança de redes analisadas neste trabalho. Logo após, serão explicadas as diferentes classificações das atividades de inovações entre empresas. O método do trabalho é exposto na seção subsequente, sendo seguido pelos resultados obtidos e pela conclusão do trabalho.

2 Estruturas de governança de redes de empresas

Nesta seção, os modos de governança de redes interorganizacionais propostos no artigo de Provan e Kenis (2008) são explicados. No modelo proposto pelos referidos autores, o modo de governança compartilhada é o mais simples. Neste, as empresa integrantes da rede trabalham em conjunto na organização das atividades e na tomada de decisões, mas não possuem uma estrutura de gestão formal e exclusiva. Os outros dois modos de governança (foco deste artigo) são mais vistos em redes no Brasil em fases mais avançadas de sua evolução. No entendimento de Popp et al. (2014), o desenvolvimento e crescimento de uma rede, requer a atenção no que diz respeito à estrutura de rede, à realização de tarefas essenciais de gestão e à liderança. Para os gestores de organizações que são participantes da rede, a atenção para o equilíbrio na tensão entre as necessidades da organização e as necessidades da rede é importante.

Quanto ao modo de governança baseado em uma organização líder, Provan e Kenis (2008), explicam que a organização líder efetua a gestão da rede e facilita as atividades das demais organizações membras para alcançar os objetivos da rede, que geralmente são estreitamente alinhados com os objetivos da organização principal. Nesse sentido, como uma forma híbrida alternativa, mas muito parecida com o modelo de governança baseado em uma organização líder, muitas redes no Brasil têm utilizado um modelo cujo centro de liderança é formado por um grupo de organizações líderes, em que a rede já possui um maior número de integrantes.

Além disso, Klein (2016) explica que quando uma rede está em um estágio mais avançado de desenvolvimento, seja pelo número de transações ou de integrantes, seja pelo número de atividades já realizadas ou de competências gerenciais exigidas, o grupo de empresas líderes, passa a manifestar a necessidade de auxílio nas atividades gerenciais, contratando um “ente” administrativo (uma pessoa que trabalha como gestora da rede).

Com essa estrutura, a gestão e governança da rede não são mais sustentadas unicamente em mecanismos sociais como a reciprocidade e a socialização entre os parceiros (como na governança compartilhada). Ademais, algumas das atividades já realizadas em conjunto geralmente passam a ficar sob o comando da entidade administrativa e esta, por sua vez, busca formas de otimizar e diversificar o que é realizado dentro da rede.

Já no modo de governança baseado em OARs uma nova entidade administrativa é criada especificamente para gerenciar a rede e suas atividades, com o intuito de administrar e liderar a rede. Com isso, uma nova estrutura de governança pode ser visualizada, na qual uma organização distinta das demais empresas parceiras (a OAR) passa a comandar a rede.

Nesse modo de governança, a OAR passa a exercer o papel de liderança do grupo e a projetar as futuras ações da rede e a forma como executá-las. Juntamente a isso, a OAR dispõe de determinado poder sobre as demais empresas e sobre as ações dentro da rede. Para Popp et al. (2014), o poder pode ser visto como pessoal (isto é, a experiência do indivíduo gera sua própria influência) ou posicional (ou seja, a atribuição de poder para outro baseado em seu papel organizacional). A atribuição do poder à OAR remete a este poder posicional enunciado por Popp et al. (2014). A tomada de decisões fica, assim, também sob o julgamento dos gestores da OAR.

3 Atividades de inovação em redes de empresas

Nas redes de cooperação, Santos, Zilber e Toledo (2012) afirmam que elas são a forma que muitas empresas de base tecnológica possuem para desenvolvimento da inovação, por meio de pesquisas e integração entre universidades, centros tecnológicos e empresas inseridas e/ou fomentadas em clusters. Becker e Dietz (2004) descrevem que a complementariedade de recursos e as capacidades adicionais proporcionadas pela rede tem um efeito positivo na busca pela inovação.

Em relação à categorização das atividades inovadoras, Ceci e Lubatti (2012) as dividiram em inovações de produtos e processos organizacionais ou àquelas relacionadas à introdução de tecnologias de informação. Buscando organizar inovações em categorias, nesse artigo, efetuou-se a seguinte classificação de inovações, conforme artigos pesquisados sobre o tema:

a- Inovações de produto e de mercado – Faccin e Balestrin (2015) enfatizam em seu estudo que, para que uma organização se mantenha inovadora, é necessário que ela esteja em interação e promova trocas em fluxos contínuos com o ambiente em que ela está inserida. Um caminho para isso é ofertar inovações em termos de produto ou de mercado. Sobre este último, Kim e Higgins (2007) argumentam que relações colaborativas com parceiros em nível horizontal promovem a oportunidade de compartilhar conhecimentos específicos sobre a indústria e o mercado, e assim, conjuntamente, construir maneiras de alcançá-los. Já, Faems, Janssens e Neyens (2012) explicam em seu artigo que a heterogeneidade nas alianças e relações colaborativas tem um impacto positivo na promoção de novos e melhores produtos.

b- Inovações organizacionais e de gestão – Pellegrin et al. (2007) afirmam que a estrutura social que caracteriza uma rede inovadora exige uma coordenação de diversas atividades interdependentes, que podem ser apoiadas por novas rotinas, como reuniões sistemáticas, gestão da informação e planejamento estratégico coletivo. Mol e Birkinshaw (2014) estudaram o papel do envolvimento externo das organizações na criação de inovações de gestão, quais sejam a criação de novas práticas organizacionais, estruturas, processos e técnicas. Estas são formas de inovação organizacional e gerenciais, por meio das quais as empresas melhoram a efetividade das práticas em seus negócios. Esse tipo de inovação ganhou destaque em artigo publicado de Hamel (2006) em que ele explica e exemplifica por que a inovação de gestão é tão vital para as empresas, e o que a torna diferente de outras inovações.

c- Inovações tecnológicas – Para Simão, Rodrigues e Madeira (2016), a literatura empírica sobre inovação tecnológica sugere que a cooperação tem um efeito altamente positivo no desempenho das empresas em relação à inovação tecnológica. Conto, Antunes Jr. e Vaccari (2016) explicam que a inovação também consiste nos resultados que as alianças de empresas obtêm com as introduções de novas tecnologias. Sobre elas, Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) explicam que as tecnologias necessitam do uso simultâneo de diferentes conjuntos de habilidades e bases de conhecimentos durante um processo de inovação, o que pode limitar uma empresa que opera individualmente.

Com o objetivo de entender a dinâmica e estruturas de redes e a relação com as atividades de inovação, explorou-se a análise modelo demonstrado na Figura 1.

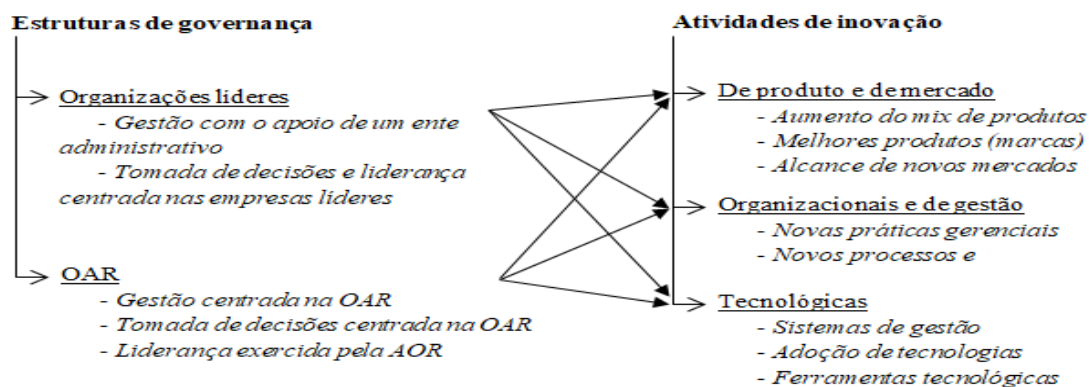


Figura 1. Modelo analítico do trabalho

Fonte: elaborado pelos autores

No lado esquerdo da Figura 1, dois tipos de estruturas de governança são mostrados e ligados aos três tipos de atividades de inovação definidos anteriormente, e posicionadas no lado direito do modelo. Assim, em particular, através da obtenção e análise de dados empíricos, busca-se explorar o suporte promovido pelos diferentes tipos de governança para os três tipos de atividades inovativas.

Esta classificação e diferenciação de inovações orientaram basicamente a elaboração do instrumento de pesquisa e parte dos demais procedimentos metodológicos. Estes, são melhor descritos e explicados no próxima seção desse artigo.

4 Método do trabalho

Para a realização deste estudo, o primeiro procedimento foi a seleção de redes com diferentes estruturas de governança. Foram selecionadas três redes com modo de governança baseado em organizações líderes e três redes com uma OAR, conforme as características expostas no item 2 desse artigo. A seleção dessas redes ocorreu conforme a disponibilidade dos presidentes das redes em participarem do estudo, dando informações sobre as características das mesmas e indicando membros para realizar a próxima fase da pesquisa.

Destaca-se que as redes selecionadas para esta pesquisa pertenciam todas ao mesmo segmento de atuação, ou seja, todas eram redes do varejo. Não foram investigadas redes com outras finalidades específicas, como redes de serviços, redes de inovação, redes de P&D ou redes de tecnologia, pois isto pode direcionar uma rede a inovar mais ou menos, mesmo que possuam a mesma estrutura de governança. Em outras palavras, acredita-se que ao comparar redes de empresas com finalidades específicas diferentes, enviesaria os resultados dessa pesquisa.

A segunda fase da pesquisa se refere à coleta de informações referente às inovações percebidas pelos membros a partir da participação dos mesmos na rede. Para essa etapa, julgou-se adequada a realização de entrevistas semi estruturadas. Essas entrevistas foram realizadas com 2 integrantes de cada rede selecionada, conforme contato repassado pelo presidente e conforme sua disponibilidade em realizar a entrevista. A escolha das redes e das empresas selecionadas para compor a unidade de análise se procedeu assim por conveniência, conforme a disponibilidade dos membros, o que supõem um procedimento de seleção informal (SAMPHERE; COLLADO; LUCIO, 2006).

No total foram 12 empresários entrevistados. Aqueles cujo modo de governança da sua rede é baseado em empresas líderes e um ente administrativo, que foram denominados, para fins de análise de suas falas como E1, E2, E3, E4, E5 e E6. Já os empresários cuja rede a qual pertenciam possuía o modo de governança é baseado em uma OAR, foram identificados como E7, E8, E9, E10, E11 e E12. As entrevistas foram gravadas e a duração média delas foi em torno de 45 minutos.

O instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista semi-estruturado. Este instrumento, para Britten (1995), permite investigar um tema com mais detalhes por possuir com uma estrutura flexível composta por questões abertas na área a ser explorada. O roteiro de entrevista foi desenvolvido com base nas categorias de inovação em redes apresentadas na Figura 3. Este roteiro serviu como guia da entrevista para instigar os entrevistados a expor as inovações ocorridas nas suas empresas a partir da entrada na rede.

Após a coleta de dados, as entrevistas foram minuciosamente transcritas, e sua análise foi feita a partir de categorias de análise estipuladas a priori (conforme a Figura 3). Isto facilitou a identificação das inovações mencionadas pelos respondentes e possibilitou a comparação dos dados empíricos obtidos na pesquisa de campo com a teoria sobre redes interorganizacionais. Estes resultados são descritos e discutidos nas seções seguintes, nas quais são apresentados os resultados dessa pesquisa.

5 Resultados

Nesta seção são apresentadas as categorias de análise definidas a priori para organização dos relatos dos entrevistados, por meio da codificação dos elementos (BARDIN, 2010). Buscou-se, com a adoção de categorias de análise a priori,

aproveitar todas as informações dos entrevistados para entender o tema em estudo nesse artigo.

5.1 Inovações de produto e de mercado

Comparando a inovação em termos de produtos e mercado nas empresas inseridas em redes governadas por organizações líderes com as redes governadas por OARs, percebem-se algumas diferenças. Referente à inovação de produtos em empresas inseridas em redes com modo de governança baseado em uma organização líder, não se identificou a inserção de nenhum novo tipo de produto no mercado em específico. Um dos entrevistados fala: *“ah, conseguimos até uma margem melhor na compra em conjunto. Isso sim nos dá um bom retorno”* E3.

Os entrevistados responderam que a rede havia proporcionado uma melhora significativa em relação à inovação de mercado. Essas inovações, conforme os entrevistados, são referentes basicamente a dois pontos: (1) posicionamento e visualização no mercado e (2) informações mercadológicas coletiva. Referente ao primeiro ponto, E6 relatou: *“Eu já consegui excelentes clientes na rede. Clientes que se eu não estivesse na rede, eu não teria conseguido”*. Sobre as informações coletivas, o trecho do relato de E1 resume o pensamento dos demais: *“Hoje até, nós iremos participar de uma tele reunião. E o que acontece, todo mundo traz para aquele momento o que tem de novidades no mercado. Questões de preço, impostos, sobre o mercado em si, se o outro está vendendo bem ou não, enfim, todo tipo de informações pertinentes ao negócio, né. Isso nos ajuda muito nas nossas decisões.”* E1

Já nas redes governadas com base em uma OAR, a situação é outra. Visualizaram-se inovações pontuais em termos de produtos. Os trechos dos relatos de E7 e E10 mostram esse aspecto.

“Com a manipulação de produtos hoje, a gente faz quase todos os produtos que existem no mercado. Temos a manipulação própria em um laboratório nosso que tem lá [na rede].” E7

“Uma coisa que nós estamos inovando é que a rede criou outra marca que agora a partir de 2017 vamos começar desenvolver produtos, que só serão vendidos nas lojas que fazem parte da rede. Então é outro diferencial que a gente está criando.” E10

Esses trechos sumarizam as respostas repassadas pelos outros respondentes entrevistados em redes com esse estilo de governança. Pode-se obter das entrevistas com eles, exemplos pontuais de inovação de produtos proporcionados pela rede. Além dos novos produtos lançados, eles mencionaram também as promoções promovidas pela rede, o que acaba gerando um maior giro de produtos nas empresas. Nesse sentido, E8 falou: *“Então, nós estamos amarrando dessa forma e fazendo muito pacote de leve 3 e pague 2. Isso dá uma rotação de produtos também.”*

No que se refere à inovação de mercado, percebeu-se que as redes com estilo de governança OAR também proporcionam competitividade a seus integrantes no sentido de alternativas diferenciadas de mercado e visibilidade. Essas inovações são semelhantes às consideradas por Pittaway, et al. (2004), como a obtenção ou acesso diferenciado a novos mercados e tecnologias, novos produtos no mercado e obtenção de competências complementares para alcançá-los. Nesse sentido, E7 fala: *“Nós atendemos a sua solicitação na sua casa. Você não precisa sair de casa, nós mandamos uma maquininha pra ti pagar com o cartão dentro de casa. Então*

essas facilidades a gente coloca e vem criando coisas novas, diferentes que os outros não têm.”

Nesse relato podem-se perceber exemplos pontuais sobre a inovação de mercado, o que confere aos integrantes dessas redes um diferencial em relação a outras empresas do setor. Outro aspecto que se pode compreender nesses relatos é que a inovação de mercado, ou de um produto, está muito associada a inovação tecnológica dessas redes (ponto que será melhor discutido na seção 5.3 desse artigo).

5.2 Inovações organizacionais e de gestão

Nessa parte do artigo são verificadas as mudanças organizacionais nas empresas devido a sua entrada na rede ou qualquer melhoria no gerenciamento de suas atividades, como novas atividades, maneiras diferentes e melhores de prestar um serviço, etc. As inovações são, aqui, referenciadas como uma maneira nova de combinar os recursos existentes na rede para gerar um diferencial ou uma maneira nova de realizar atividades.

Nas empresas inseridas em redes com o modo de governança baseado em um grupo líder, verificaram-se inovações principalmente no que diz respeito a cursos ou treinamento específicos para a consecução de uma atividade. O relato de E5 é exemplo dessa inovação.

“No que eu posso dizer que eu sou dependente da rede é na parte dos treinamentos que a rede nos fornece. [...] Tivemos treinamento de atendimento ao cliente, alguns somente para os funcionários de procedimentos organizacionais, e outros para toda nossa equipe.” E5

Esse relato exhibe a importância desses treinamentos ou cursos para as empresas integrantes dessas redes. Por meio destes, eles passam a ter conhecimentos organizacionais específicos que os auxiliam na efetividade da gestão de suas atividades. Cursos ou treinamentos referentes a impostos, tributos ou sobre a legislação foram referenciados por quase todos respondentes. Eles permitem aos integrantes realizarem algumas atividades de forma mais prática, correta e eficiente.

A efetividade e rapidez na condução e realização de atividades e na tomada de decisões é outro ponto ressaltado pelos respondentes. E2 fala: *“tudo no mercado é muito rápido, e como te falei a gente tem três linhas de comunicação, reuniões presenciais, tele reuniões, e grupo no Whatsapp.”* A partir da participação em uma rede, os membros passam a ter novas rotinas organizacionais que permitem que eles possam reorganizar seus procedimentos e práticas a partir de inovações organizacionais e gerenciais adquiridas na rede. Além disso, a tomada de decisões é amparada por um conjunto maior de informações disponibilizadas entre os membros da rede.

Nas empresas pertencentes a redes com OARs podem-se verificar inovações organizacionais e de gestão parecidas com as supracitadas. Em termos de treinamentos e cursos, E7 afirma: *“Vamos fazer um curso para os proprietários de tributação, legislação e fiscalização, três coisas que impactam dentro do nosso negócio. A fiscalização, a vigilância sanitária tá permanentemente em cima.”* Outros respondentes citaram cursos como de operador de caixa, balconista, tributações e organização e layout das lojas.

Os entrevistados pertencentes às redes OARs também manifestaram outros tipos de inovações organizacionais e gerenciais. O entrevistado E11 falou: *“A rede tem um depósito central muito bem montado, tem em torno de 40 ou 45 funcionários que trabalham lá, tem comprador, tem separador de mercadorias, tem o pessoal que*

carrega mercadoria e tem um sistema muito bom.” Em complemento ao relato de E11, o entrevistado E12 complementa: *“temos agilidade na descarga pois é tudo paletizado, então tudo isso favorece a negociação. Isso dá agilidade no processo de logística principalmente.”* Esses fatos mostram uma significativa inovação organizacional ocorrida nessas empresas.

5.3 Inovações tecnológicas

Nas redes com governança de organizações líderes auxiliadas por um ente administrativo, a principal inovação tecnológica percebida foi a criação de um site ou um sistema para gerenciamento de algumas atividades. E5 fala sobre isso: *“Tem a questão do site da rede, em que todas as empresas cadastram seus produtos e nenhuma outra empresa da rede precisa cadastrá-lo novamente”*. A implementação de um novo sistema é uma inovação que possibilita o acesso a uma tecnologia que antes sua empresa não possuía e melhora suas atividades.

Já nas empresas pertencentes a redes com o modo de governança OAR, a questão do sistema para organização das atividades também foi mencionado pelos entrevistados. No entanto, no relato desses entrevistados pode-se verificar exemplos pontuais de como o sistema ajudava na realização de atividades diárias em suas empresas. O trecho do relato de E9 evidencia esse aspecto.

“Nisso o que a rede nos ajudou é primeiramente em questão de sistema. Esse sistema permite fazer um gerenciamento de estoques, gerenciamento de perdas, controle de validade, controle de lotes de medicamentos, fazer a rastreabilidade.” E9

A fala deste entrevistado mostra de maneira clara como o sistema ajuda em diferentes atividades a serem executadas no dia a dia das empresas. O entrevistado E11 fala que a rede os ajudou em necessidades específicas, próprias de seus membros: *nós pegamos uma empresa que montou um sistema conforme a nossa necessidade [...]e este programa nos possibilita fazer os pedidos e demandas conforme as nossas necessidades.* Isso mostra um alinhamento entre o que os membros necessitam em termos de avanços tecnológicos e como a OAR trabalho para atendê-las.

Outros diferenciais foram percebidos nas falas dos integrantes pertencentes a redes OAR. O entrevistado E7 salienta: *“O e-commerce é uma ferramenta que nos ajuda, e mais em divulgação de nome do que em vendas, porque é uma mídia interativa muito forte. É todo mundo hoje no Facebook, no Whatsapp. No momento em que você coloca um e-commerce aqui, o pessoal vai abrir, vão olhar, vão ver o que tem.” E7*

A divulgação por meio do E-commerce ajuda os empresários a conhecerem melhor seu mercado ao passo que ele pode ser um demonstrativo de demanda de produtos. Além disso, a facilidade de uso dessa ferramenta faz com que muitas pessoas façam compras pela web, pois acreditam ser a forma mais simples e prática para adquirir produtos.

6 Conclusão

Como se pode verificar na seção dos resultados apresentados nesse artigo, as empresas inseridas em redes de empresas apresentaram inovações que seriam mais difíceis de serem alcançadas individualmente. Todos os empresários entrevistados discutiram sobre algumas inovações alcançadas pela entrada em uma rede interorganizacional. Este fenômeno corrobora com o estudo de Lima e Pozo (2017), que também registra, nas redes interorganizacionais, altos níveis de inovações de produtos e de mercado, organizacionais e de gestão e de inovações

tecnológicas. No entanto, percebeu-se que as empresas inseridas em redes do tipo OAR apresentavam inovações mais diversas e explanavam também exemplos mais pontuais da aplicabilidade dessas inovações. Na Figura 2, mostra-se um resumo das inovações mencionadas pelos entrevistados conforme as categorias de análise estipuladas para esse trabalho.

A partir da análise da Figura 2, podem-se verificar diferenças nas inovações mencionadas pelos dois grupos de entrevistados. Observa-se que praticamente todas as inovações mencionadas pelos empresários participantes de redes com modo de governança baseado em organizações líderes também foram mencionadas pelos empresários inseridos em redes governadas pelo modelo OAR. Estes últimos, no entanto, expuseram outras inovações não apresentadas pelos primeiros.

A inovação em relações entre empresas, como as redes deste estudo, pode estar atrelada a alguns fatores. Nesse sentido, Thorgren, Wincent e Örtqvist (2009) estudaram a influência de diversas características da rede sobre o desempenho inovador das empresas, nos negócios de redes de pequeno e médio porte. Eles descobriram que uma rede pode alcançar maior desempenho inovador quando há maior número de membros na rede e quando há uma definição de funções e boa organização administrativa como, por exemplo, a utilização de conselhos administrativos de rede. Os referidos autores indicam que uma rede maior e mais bem estruturada pode incentivar a inovação, proporcionando mais oportunidades, recursos e produtos específicos.

| <u>Tipos de inovação</u> | <u>Empresas em redes com Organizações Líderes</u> | <u>Significado e impacto para os membros entrevistados</u> | <u>Empresas em redes com OAR</u> | <u>Significado e impacto para os membros entrevistados</u> |
|--|--|---|--|---|
| Inovações de produto e de mercado | Inovação de mercado | Direciona a imagem conjunta das empresas da rede; Proporciona aos membros informações inerentes ao negócio e representatividade. | Inovação de Produtos Criação de uma marca Inovações de suporte às inovações de mercado Inovações de mercado | Novos produtos no mercado Maior visualização das empresas e atração de clientes Produtos que auxiliam na venda dos produtos lançados no mercado Criação de um padrão de operação no mercado e fidelização dos clientes |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| <p>Inovações organizacionais e de gestão</p> | <p>Treinamentos e Cursos de aperfeiçoamento</p> <p>Novos canais de comunicação</p> | <p>Melhoria da gestão organizacional</p> <p>Conhecimento de tributos e legislação</p> <p>Capacitação de funcionários da empresa.</p> <p>Novas formas de obter informações</p> <p>Melhoria na tomada de decisões.</p> | <p>Treinamentos e Cursos de aperfeiçoamento</p> <p>Criação de um centro de distribuição</p> <p>Criação de setores organizacionais específicos</p> | <p>Melhoria da gestão organizacional</p> <p>Conhecimento de tributos e legislação;</p> <p>Capacitação de funcionários da empresa.</p> <p>Otimização do recebimento de mercadorias;</p> <p>Melhoria na negociação com fornecedores.</p> <p>Setores de marketing, compras, jurídico, contábil, etc, que planejam e organizam atividades para os membros.</p> |
| <p>Inovações tecnológicas</p> | <p>Implementação de sistemas de gestão e sites</p> | <p>Nova forma de organização, gestão e controle de atividades e produtos das empresas</p> | <p>Implementação de sistemas de gestão e sites</p> <p>E-commerce</p> <p>Tecnologias de apoio</p> | <p>Nova forma de organização, gestão e controle de atividades e produtos das empresas</p> <p>Facilitação de atividades específicas (como na venda de produtos)</p> |

Figura 2. Inovações nas redes com diferentes modos de governança
Fonte: elaborado pelos autores

Outro ponto a destacar é que as redes OAR possuem mais bem definidas as dimensões de governança estipuladas por Albers (2005), as instrumentais e as estruturais. A primeira dimensão envolve mecanismos de coordenação e controle de atividades, padronização de processos, supervisão dos membros, avaliação de desempenho, e outros aspectos gerenciais, que são operacionalizados pela OAR de maneira tal a direcionar as empresas membras para alcançar os objetivos estabelecidos (ALBERS, 2005). Os aspectos estruturais de centralização formalização e especialização são também mais claros nas redes OAR, às quais são observados nas criações de centros de distribuição e na criação de setores organizacionais específicos, facilitando a realização das atividades instrumentais principalmente quando a rede é muito grande em número de integrantes (WEGNER; DURAYSKI; VERSCHOORE FLHO, 2017) Isso permite à rede ter uma gestão mais profissionalizada, com mais autonomia na tomada de decisões e agilidade nos processos.

Nas redes com formato OAR, as empresas integrantes obviamente perdem mais sua autonomia, mas concordam com isso em contrapartida dos melhores resultados que obtêm participando da rede. Nesse formato de governança, a OAR acaba sendo outra empresa direcionada para atividades administrativas de planejamento e organização das mais diversas atividades para as empresas membras. Dessa forma, como ela é direcionada às atividades de gestão e organização, ela direciona às inovações mais numerosas e diversificadas.

Este artigo teve como objetivo identificar quais são as inovações que ocorrem em redes com estrutura de governança focada em empresas líderes em comparação com a estrutura de governança baseada em OARs. A pesquisa de caráter qualitativo realizada com 2 grupos distintos de empresários (cada um pertencente a um tipo de rede) permitiu obter indícios sobre as inovações ocorridas em cada estrutura de governança de redes.

Em geral, pode-se verificar que as empresas inseridas em redes com formato de governança baseado em OARs apresentaram uma diversidade maior de inovações a partir de sua participação nessas redes. Observou-se que nas três categorias de análise houve essa maior “riqueza” de inovações por parte das empresas inseridas em redes OAR. Diante disso, realizou-se uma discussão desses resultados procurando pontuar elementos para tais diferenças de inovação. Aspectos gerenciais de planejamento, coordenação e controle de atividades favorecem redes com o modelo OAR, além de aspectos estruturais como centralização, formalização e especialização.

Ressalta-se que presente trabalho não busca ser normativo, no sentido de afirmar categoricamente que redes com formato de governança OAR fornecem mais inovações aos seus membros que as redes com governança baseada em organizações líderes. Obviamente, há outros fatores que influenciam no nível e na quantidade de inovações em uma rede. No entanto, este artigo serve como base para explorar e entender aspectos que propiciam essa diferença nas inovações em empresas inseridas em redes.

Referências

- ALBERS, Sascha. **The design of alliance governance systems**. Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo.(1977). **Lisboa (Portugal): Edições**, v. 70, 2010.

- BECKER, Wolfgang; DIETZ, Jürgen. R&D cooperation and innovation activities of firms—evidence for the German manufacturing industry. **Research policy**, v. 33, n. 2, p. 209-223, 2004.
- BRITTEN, Nicky. Qualitative research: qualitative interviews in medical research. **Bmj**, v. 311, n. 6999, p. 251-253, 1995.
- CECI, Federica; IUBATTI, Daniela. Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach. **Research Policy**, v. 41, n. 3, p. 565-579, 2012.
- COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista; SAMPIERI, Roberto Hernandez. Metodologia de pesquisa. 2006.
- CONTO, S.; JÚNIOR, J.; VACCARI, G. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gestão e Produção**, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.
- CORSTEN, Daniel; GRUEN, Thomas; PEYINGHAUS, Marion. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance—An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 549-560, 2011.
- DA CUNHA, Julio Araujo Carneiro et al. Inovação em Ambientes Religiosos: Estabelecendo uma Rede Inter-Organizacional Voltada para o Mercado Islâmico. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 17, n. 2, 2016.
- DE LIMA, Jairo Gustavo; POZO, Osmar Vicente Chévez. A formação de redes interorganizacionais como estratégia competitiva no varejo da construção civil: estudo de caso no município de Alfenas—MG. **Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE**, v. 3, n. 1, p. 94-106, 2017.
- DE PELLEGRIN, Ivan et al. Innovation networks: building and cooperation management for innovation. **Revista de Administração**, v. 42, n. 3, p. 313-325, 2007.
- DIAS, Cleidson. Redes interorganizacionais para o desenvolvimento regional. **e-Revista Facitec**, v. 1, n. 7, 2018.
- FACCIN, Kadigia; BALESTRIN, Alsones. R&d collaborative practices: a case study in the brazilian semiconductor industry. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 190-219, 2015.
- FACCIN, Kadigia; GENARI, Denise; MACKE, Janaina. Interorganizational social capital and innovation: a multiple case study in wine producers networks in Serra Gaúcha. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 1, p. 52-66, 2017.
- FAEMS, Dries; JANSSENS, Maddy; NEYENS, Inge. Alliance portfolios and innovation performance: connecting structural and managerial perspectives. **Group & Organization Management**, v. 37, n. 2, p. 241-268, 2012.
- HAMEL, Gary. The why, what, and how of management innovation. **Harvard business review**, v. 84, n. 2, p. 72, 2006.

KIM, Jerry W.; HIGGINS, Monica C. Where do alliances come from?: The effects of upper echelons on alliance formation. **Research Policy**, v. 36, n. 4, p. 499-514, 2007.

KLEIN, Leander Luiz et al. **A relação de interdependência entre redes e empresas parceiras na evolução de redes interorganizacionais**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Maria.

KUHL, Marcos Roberto et al. Collaboration for innovation and sustainable performance: Evidence of relationship in electro-electronic industry. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 13, n. 3, 2016.

LIN, Zhiang John; YANG, Haibin; ARYA, Bindu. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 9, p. 921-940, 2009.

MOL, Michael J.; BIRKINSHAW, Julian. The role of external involvement in the creation of management innovations. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1287-1312, 2014.

OLAVE, Maria Elena Leon; DA SILVA VAZ, Vitor Hugo; BRAZIL, Osiris Ashton Vital. Análise do desenvolvimento de organizações públicas a partir da governança de uma rede de cooperação para a produção de biodiesel em Sergipe. **REDES: Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 22, n. 3, p. 170-198, 2017.

PITTAWAY, Luke et al. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International journal of management reviews**, v. 5, n. 3-4, p. 137-168, 2004.

POPP, Janice et al. **Inter-organizational networks: A critical review of the literature to inform practice**. Alberta Centre for Child, Family and Community Research, 2014.

POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth W.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative science quarterly**, p. 116-145, 1996.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

SAMBIASE, Marta Fabiano; FRANKLIN, Marcos Antonio; TEIXEIRA, Jaqueline Alfim. Inovação para o desenvolvimento sustentável como fator de competitividade para as organizações: um estudo de caso Duratex. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 144, 2013.

SANTOS, Marcia Amorim; ZILBER, Moisés Ari; TOLEDO, Luciano Augusto. Um estudo sobre open innovation e sua relação com inovação e orientação para o mercado. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 3, n. 2, p. 192-219, 2012.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro eo ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SIMAO, Lurdes Barroso; RODRIGUES, Ricardo Gouveia; MADEIRA, Maria José. External relationships in the organizational innovation. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 3, p. 156-165, 2016.

THORGREN, Sara; WINCENT, Joakim; ÖRTQVIST, Daniel. Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 26, n. 3, p. 148-166, 2009.

TSENG, Chiung-Hui. Interpartner differences and governance mode dilemma: the role of alliance scope. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 13, n. 3, 2016.

WEGNER, Douglas; BORTOLASO, Ingridi Vargas; ZONATTO, Patrinhês Aparecida França. Small-Firm Networks and strategies for consolidation: evidence from the Brazilian context. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 18, n. 62, p. 525-544, 2016.

WEGNER, Douglas; DURAYSKI, Juliana; VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato De Souza. Governança e Eficácia de Redes Interorganizacionais: Comparação entre iniciativas brasileiras de redes de cooperação. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 275-302, 2017.