

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINSITRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINSITRAÇÃO

Karen Menger da Silva

A DINÂMICA DE GESTÃO DE PROJETOS EM REDES HORIZONTAIS

Porto Alegre

2008

Karen Menger da Silva

A DINÂMICA DE GESTÃO DE PROJETOS EM REDES HORIZONTAIS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

Porto Alegre

2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586d Silva, Karen Menger da

A dinâmica de gestão de projetos em redes horizontais /
Karen Menger da Silva. – 2008.

181 f.; il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak.

1. Alianças estratégicas – Redes horizontais. 2. Gestão da
inovação – Redes de cooperação. 3. Gestão de projetos –
Pequenas e médias empresas. I. Título.

CDU 658.5

Ficha elaborada pela Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que tornaram este trabalho possível e me apoiaram nesta longa, difícil, mas engrandecedora e prazerosa trajetória. Agradeço especialmente:

Ao meu orientador, professor Paulo Antônio Zawislak, pela orientação, compreensão e amizade. Agradeço por ter sempre estimulado meu amadurecimento intelectual e pessoal.

Aos professores Gilberto Dias da Cunha, Antônio Domingos Padula e Lilia Maria Vargas, pelas sugestões feitas no ensaio teórico e no projeto de tese.

Aos bolsistas, ex-bolsistas e demais colegas do NITEC. Em especial, agradeço à professora Edi Madalena Fracasso, pelo exemplo acadêmico, bem como pelo estímulo e carinho comigo.

Ao CNPq e à UFPR por fomentar a realização deste trabalho.

Gostaria de agradecer, também, aos meus amigos e meus familiares, que compartilharam comigo momentos de aflição, dúvida, entusiasmo e realização.

Aos meus queridos amigos do PPGA/UFRGS Tatiana, João Batista, Dirk, Aurélia, Dorian, Eduardo e Moisés, pelo apoio e carinho de sempre.

Aos meus queridos amigos da PCU/UFPR. Em especial, ao professor Flávio Zanette, pela amizade, pelo estímulo e pela confiança ao longo de toda a minha trajetória acadêmica.

À minha avó Valdelina e à minha tia Valni, pelo carinho e pelas palavras de fé e coragem em momentos decisivos do meu doutorado.

Aos meus pais, Derly e Celiria, e aos meus irmãos, Marcelo, Vinicius e Rodrigo, que sempre acreditaram em mim.

Ao Jader, a quem dedico esta tese, com todo o meu amor...

Muito obrigada!

*Não fiques em terreno plano
Não subas muito alto
O mais belo olhar sobre o mundo
Está a meia altura.*

Nietzsche

RESUMO

A dinâmica de gestão de projetos em redes horizontais, com seus elementos específicos de gestão, é o tema abordado nesta tese. Primeiramente são discutidos os líderes de projeto, responsáveis pela coordenação direta dos projetos conduzidos em rede. A seguir, são discutidas as ações de comunicação, responsáveis pela realização da conectividade, ou seja, pela interligação da rede como um todo. Por fim, são discutidos os times de projetos, responsáveis pela concretização da complementaridade, isto é, pelo arranjo de competências na rede. A partir das discussões teóricas a respeito dos elementos de gestão de projetos em redes, foi elaborado um modelo de análise. Esse modelo foi então aplicado a dois casos de redes horizontais do Estado do Rio Grande do Sul. Uma das principais contribuições da pesquisa de aplicação do modelo de análise foi a constatação da importância, nas redes pesquisadas, da fase de implementação dos projetos desenvolvidos pelos times. Observou-se que trata-se de uma fase particularmente crítica para um projeto conduzido por uma rede horizontal. A partir dessa constatação, cada um dos elementos de gestão de projetos do modelo de análise proposto foi reconfigurado. Como conclusão do trabalho, é possível afirmar que os líderes de projeto devem ser capazes de exercer a coordenação direta das atividades e comunicar, a todos os associados, os objetivos estratégicos a serem alcançados com a realização de um projeto coletivamente. Para tanto, faz-se necessária a escolha de um líder reconhecido por todos e com experiência no escopo do projeto. O líder de projeto deve ser capaz de desenvolver uma dinâmica de trabalho a partir da delimitação da contribuição de cada um dos membros do time. O líder também deve observar a sistemática comunicação dos resultados do time aos demais associados, visando à etapa futura de implementação de cada um dos projetos conduzidos em rede. Ao esforço de coordenação dos líderes soma-se a necessidade de formalização dos fluxos de informação por meio das ações de comunicação. Por meio destas, a rede é conectada, oportunizando a divulgação, a discussão dos projetos em execução e a sua futura implementação para todas as empresas. Por fim, devem ser formados times de projeto com atores oriundos de diferentes empresas. Com o suporte do trabalho de coordenação dos líderes de projeto e de conexão da rede, por meio das ações de comunicação, o arranjo de complementaridade de informações viabilizado pela própria existência da rede ganha dinamismo. Os atores que compõem os times podem ser coordenados dentro de uma lógica de interação e aprendizado contínuo, que permita vencer o desafio de se alinharem atores oriundos de empresas diferentes.

Palavras-chave: Redes horizontais. Redes de inovação. Gestão de projetos. Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

Dynamics of project management in horizontal networks and their specific management elements is the topic approached in this thesis. Firstly, project leaders, in charge of direct coordination of projects carried out in networks, are discussed. Next, communication actions in charge of connectivity are discussed: interconnection of the network as a whole. Finally, project teams in charge of carrying out complementarity are discussed: by arranging competences in the network. Analysis model was applied to two horizontal networks of the Rio Grande do Sul State. One of research's main contribution was the perception of how important implementing stage of projects developed by teams is. It has been observed that it is a very critical part of a project carried out by a horizontal network. From this perception, each one of the elements of proposed analysis model for project management has been reconfigured. As a conclusion, it is possible to affirm that the project leaders must be able to practice the straight coordination of the activities and to communicate the strategic objectives to be reached through carrying out a project collectively. Thus, it is necessary to choose a leader who is recognized by all people involved and who is also experienced at project's field. Project leader must be able to develop a working dynamics based on the contribution of each one of the members of the team. The leader will also have to point out systematic communication of the results of the team to the associates, aiming at the future stage of implementation of projects developed in the network. To the effort of leaders' coordination, formalization of the information flows through the communication actions adds up. Through this, the network is connected, the projects being carried out and their future implementation are disclosed for all the companies involved. Finally, project teams must be set with agents from different companies. With the support of coordination job from project and network connections leaders, and the formalization of the information flows, through communication actions, the arrangement of information complementing in the network gets more dynamic. Agents that make up team can be coordinated through an interaction and continuous learning logics, which allows to overcome the challenge of aligning actors coming from different companies.

Key-words: Horizontal networks. Innovation networks. Project management. Small and medium size firms

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Coleta de dados da primeira fase da pesquisa.....	69
Quadro 2 – Redes indicadas como possíveis casos para o estudo	70
Quadro 3 – Empresas fundadoras da Rede Ação Magistral	76
Quadro 4 – Diretoria da Rede Ação Magistral, gestão 2002-2004	77
Quadro 5 – Comissões formadas na fundação da Rede Ação Magistral.....	78
Quadro 6 – Subdivisão da primeira comissão técnica da Rede Ação Magistral	80
Quadro 7 – Empresas do estado de Santa Catarina que fazem parte da Rede Ação Magistral	81
Quadro 8 – Redistribuição das comissões da rede Ação Magistral em janeiro de 2004	81
Quadro 9 – Nova redistribuição das comissões da rede Ação Magistral em julho de 2004	82
Quadro 10 – Comissões da rede Ação Magistral, gestão 2004-2006	83
Quadro 11 – Diretoria da Rede Ação Magistral, gestão 2004-2006	83
Quadro 12 – Comissão para revisão do estatuto da Rede Ação Magistral.....	85
Quadro 13 – Comissões da Rede Ação Magistral, gestão 2007-2008.....	86
Quadro 14 – Primeira comissão para o projeto dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30.....	88
Quadro 15 – Comissão definitiva para o projeto dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30.....	88
Quadro 16 – Primeira comissão para o projeto da revista InformAção Magistral	93
Quadro 17 – Empresas do grupo G13	93
Quadro 18 – Comissão para o projeto da revista InformAção Magistral em 2007	94
Quadro 19 – Comissão para o projeto dos filtros solares NoRed FPS60 e NoRed Kids	95
Quadro 20 – Quadro geral dos líderes de projeto da Rede Ação Magistral.....	102
Quadro 21 – Quadro geral da composição dos times da Rede Ação Magistral.....	107
Quadro 22 – Empresas fundadoras da Rede Redemac.....	110
Quadro 23 – Diretoria da Rede Redemac, gestão 2000-2003	111
Quadro 24 – Equipes formadas na fundação da Rede Redemac	112
Quadro 25 – Equipes da Rede Redemac para o ano de 2003.....	114
Quadro 26 – Equipes da Rede Redemac para o ano de 2006.....	116
Quadro 27 – Equipe formada para a elaboração do Programa Qualificar	122
Quadro 28 – Primeira equipe para o projeto do Centro de Distribuição.....	125
Quadro 29 – Equipe para o projeto do Centro de Distribuição em 2007	127
Quadro 30 – Quadro geral dos líderes de projeto da Rede Redemac	128
Quadro 31 – Membros da diretoria atuando como líderes de projeto na rede Redemac por ano	129
Quadro 32 – Quadro geral da composição dos times da rede Redemac.....	133
Quadro 33 – Diretoria da Rede Ação Magistral, gestão 2007-2008.....	173
Quadro 34 – Relação das empresas da Rede Ação Magistral em 2007.....	174
Quadro 35 – Diretoria da Rede Redemac, gestão 2004-2005	175
Quadro 36 – Equipes da Rede Redemac para o ano de 2004.....	176

Quadro 37 – Equipes da Rede Redemac para o ano de 2005.....	177
Quadro 38 – Diretoria da Rede Redemac, gestão 2006-2007	178
Quadro 39 – Equipes da Rede Redemac para o ano de 2007	179
Quadro 40 – Diretoria da Rede Redemac, gestão 2008-2009	180
Quadro 41 – Equipe do Programa Qualificar em 2005.....	180
Quadro 42 – Equipe do Programa Qualificar em 2006.....	180
Quadro 43 – Equipe do Programa Qualificar em 2007	181
Quadro 44 – Relação das empresas da Rede Redemac em 2007	181

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A integração funcional.....	41
Figura 2 – Dimensões da integração funcional na empresa.....	42
Figura 3 – Dimensões da integração das empresas em rede	48
Figura 4 – A dimensão da coordenação dos projetos.....	53
Figura 5 – A dimensão da conectividade da rede.....	55
Figura 6 – A dimensão da complementaridade na rede	59
Figura 7 – Elementos para o modelo de análise.....	64
Figura 8 – Interação dos elementos que compõem o modelo de análise	65
Figura 9 – Modelo de análise proposto.....	67
Figura 10 – Modelo de análise consolidado.....	146

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE FIGURAS	9
INTRODUÇÃO	12
1 REDES DE EMPRESAS	18
1.1 INTRODUÇÃO	18
1.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS	18
1.3 A COORDENAÇÃO DE REDES	24
1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
2 A ATIVIDADE DE INOVAÇÃO EM REDE	31
2.1 INTRODUÇÃO	31
2.2 FATORES MOTIVADORES DA ATIVIDADE DE INOVAÇÃO EM REDE	31
2.3 A ESTRUTURAÇÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO	36
2.4 A ORGANIZAÇÃO POR PROJETOS	40
2.5 A ORGANIZAÇÃO POR PROJETOS EM REDE	44
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
3 A DINÂMICA DE GESTÃO DE PROJETOS EM REDE	50
3.1 INTRODUÇÃO	50
3.2 COORDENAÇÃO	50
3.3 CONECTIVIDADE	53
3.4 COMPLEMENTARIDADE	55
3.5 APRESENTAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE	60
4 MÉTODO DE PESQUISA	68
4.1 PRIMEIRA FASE DA PESQUISA	68
4.2 SEGUNDA FASE DA PESQUISA	71
4.3 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE E PROPOSIÇÕES DE ESTUDO	72
4.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	74
5 ANÁLISE DOS CASOS: A REDE AÇÃO MAGISTRAL	75
5.1 INTRODUÇÃO	75
5.2 ANÁLISE LONGITUDINAL, A PARTIR DO HISTÓRICO DA REDE AÇÃO MAGISTRAL	75
5.3 ANÁLISE LONGITUDINAL, A PARTIR DOS PROJETOS DA REDE AÇÃO MAGISTRAL	86
5.3.1 O projeto dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30	87
5.3.2 O projeto da revista Informação Magistral	92

5.3.3 O projeto de desenvolvimento dos filtros solares NoRed FPS60 e NoRed Kids ..	95
5.4 ANÁLISE TRANSVERSAL, A PARTIR DOS ELEMENTOS DE GESTÃO DE PROJETOS DA REDE	
AÇÃO MAGISTRAL	97
5.4.1 Análise dos líderes de projeto.....	97
5.4.2 Análise das ações de comunicação da rede.....	103
5.4.3 Análise dos times de projeto da rede.....	104
6 ANÁLISE DOS CASOS: A REDE REDEMAC.....	109
6.1 INTRODUÇÃO	109
6.2 ANÁLISE LONGITUDINAL, A PARTIR DO HISTÓRICO DA REDE REDEMAC.....	109
6.3 ANÁLISE LONGITUDINAL, A PARTIR DOS PROJETOS DA REDE REDEMAC	117
6.3.1 O projeto dos produtos de marca própria	118
6.3.2 O projeto de desenvolvimento de um programa de gestão da qualidade na rede – o Programa Qualificar Redemac.....	120
6.3.3 O projeto do Centro de Distribuição da Redemac	125
6.4 ANÁLISE TRANSVERSAL, A PARTIR DOS ELEMENTOS DE GESTÃO DE PROJETOS DA REDE	
REDEMAC.....	127
6.4.1 Análise dos líderes de projeto.....	128
6.4.2 Análise das ações de comunicação da rede.....	129
6.4.3 Análise dos times de projeto da rede.....	131
7 MODELO DE ANÁLISE REVISITADO.....	135
7.1 INTRODUÇÃO	135
7.2 MODELO DE ANÁLISE RECUPERADO	136
7.3 CONTRIBUIÇÕES AO MODELO DE ANÁLISE.....	140
7.4 MODELO DE ANÁLISE CONSOLIDADO	145
8 CONCLUSÃO.....	151
REFERÊNCIAS	158
ANEXO A	170
ANEXO B	172
ANEXO C	173
ANEXO D	175

INTRODUÇÃO

O estudo das redes de empresas se concentra, via de regra, na análise das vantagens que as relações de cooperação oferecem e dos elementos que viabilizam a coordenação da atividade econômica por meio das relações de cooperação. As redes de empresas constituem uma opção para aperfeiçoar competências e operações por meio da complementaridade de ativos, principalmente para as pequenas empresas. Ainda, as redes podem propiciar um processo sinérgico de aprendizagem e geração conjunta de competências inéditas às empresas.

O acesso à informação e a possibilidade de geração conjunta de competências que esse tipo de arranjo proporciona potencializam a atividade de inovação em rede. As razões que fundamentam tal afirmação são as ligações estabelecidas entre as empresas, o conteúdo informacional que trafega através das mesmas, bem como as suas características (empresas semelhantes o suficiente para permitir o trabalho conjunto, e diferentes o suficiente para contribuir com novas informações).

Tal como acontece na empresa individual, faz-se necessário que a rede adote elementos de gestão que possam fixar e estruturar os fluxos de informação. Caso contrário, é pouco provável que o processo de inovação como um todo se traduza efetivamente num esforço coletivo de geração de novas competências, tangibilizadas em novos produtos e processos com valor econômico. Portanto, parte-se do pressuposto de que, uma vez formada a rede, há que se estruturar um

processo de gestão de projetos em conjunto que permita a consecução de todas as tarefas que um projeto de inovação exige.

A diferença fundamental entre o processo de gestão de projetos em uma empresa individual e o mesmo processo em rede é que a gestão de projetos em rede é um fluxo de informações organizadas, porém com uma lógica de interação e aprendizado contínuo, ou seja, com uma dinâmica específica. Os fluxos de informação para desenvolvimento de projetos em conjunto se dão a partir de atores oriundos de culturas organizacionais diferentes, que trazem para um projeto em rede questões de ordem cultural, organizacional e estratégica que refletem, antes dos objetivos da rede, os objetivos das suas empresas de origem. Para dar conta de todas as tarefas de um projeto em rede, faz-se necessária uma estrutura de coordenação que viabilize a integração de recursos, o fluxo de informações e a tomada de decisão na rede.

Ao longo dos anos, a literatura sobre gestão de projetos se concentrou na empresa individual e evoluiu nos modelos organizacionais. Essa evolução partiu do modelo seqüencial de gestão de projetos, seguido do modelo matricial, da engenharia simultânea, até o desenvolvimento integrado de produtos. Este último modelo de gestão de projetos, atualmente discutido, baseia-se na integração total entre os diferentes profissionais (internos e externos à empresa), dentro das distintas *expertises* que um projeto de inovação requer. Ou seja, na base do desenvolvimento integrado já desponta a necessidade de informação e trabalho coletivo nos projetos de inovação. Pode-se afirmar ainda que, na sua evolução, os modelos organizacionais de gestão de projeto foram todos baseados na estruturação dos fluxos de informação ao longo das fases de desenvolvimento de um projeto.

Certamente a gestão de projetos em redes de empresas não se apresenta da mesma forma que na empresa individual. O grande desafio é coordenar a dinâmica inerente ao arranjo de atores oriundos de empresas diferentes. Logo, a questão que se coloca diz respeito a como viabilizar a integração funcional e o fluxo de informações entre empresas distintas que conduzem projetos de forma conjunta.

Essa questão se desdobra em outras: como organizar projetos em redes de empresas? Como coordenar os atores envolvidos? Quais as estratégias de comunicação adotadas? Quais os critérios para selecionar as empresas participantes? Enfim, quais são os elementos de gestão de projetos próprios às redes de empresas? Reunindo essas indagações, a questão de pesquisa que este trabalho enfrenta é a seguinte: como formalizar e coordenar o fluxo de informações necessário à realização de projetos em conjunto, a partir do arranjo de competências entre atores organizacionais oriundos de empresas diferentes? Ou seja, como é a dinâmica de gestão de projetos conduzidos em redes de empresas?

A partir da questão de pesquisa definiu-se, como objetivo geral de estudo, analisar a dinâmica de gestão de projetos em redes horizontais.

Para operacionalizar esse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar e analisar projetos de inovação nas redes selecionadas;
- 2) Identificar e analisar os elementos de gestão de projetos adotados pelas redes;
- 3) Analisar como são estruturados e coordenados os fluxos de informação nas redes.

Para desenvolver esses objetivos, optou-se pelo método qualitativo, utilizando-se como estratégia de pesquisa o estudo de casos de redes horizontais. Para tanto, foram selecionadas duas redes formadas no estado do Rio Grande do Sul que executam projetos em conjunto, visando a estabelecer os contornos da atividade de gestão de projetos em redes horizontais. Foram escolhidas as redes Ação Magistral (rede de farmácias de manipulação) e Redemac (rede de lojas de materiais de construção).

A importância de se analisar a dinâmica de gestão de projetos em redes horizontais pode ser vista sob duas perspectivas. No campo teórico, os resultados da pesquisa possibilitarão gerar e acumular conhecimentos com respeito à dinâmica de gestão de projetos em redes horizontais, tema pouco explorado. O volume de trabalhos sobre gestão de projetos em redes de empresas é consideravelmente menor do que o volume dos que investigam empresas individuais. Além disso, inúmeros trabalhos sobre o tema “redes de empresas” apontam para a necessidade de se compreender a dinâmica das relações de cooperação. No campo normativo, acredita-se que, a partir do entendimento da dinâmica do processo de gestão de projetos em redes horizontais, políticas públicas de fomento à inovação, voltadas para os acordos de cooperação e a estruturação de redes horizontais, possam ser aperfeiçoadas.

Ao todo, a tese está organizada em oito capítulos, além desta introdução. No primeiro capítulo discutem-se os antecedentes teóricos das redes de empresas: a questão da coordenação da atividade econômica via acordos de cooperação, bem como as especificidades desse tipo de arranjo. No capítulo 2 explora-se especificamente a atividade de inovação em redes. O objetivo desse capítulo é pontuar a discussão a respeito da necessidade da organização por projetos nas redes.

No terceiro capítulo, aborda-se a dinâmica de gestão de projetos em redes de empresas. O objetivo é discutir os elementos de gestão específicos dos projetos em redes de empresas. Primeiramente, são focalizados os elementos que realizam a complementaridade de competências nas redes, a aprendizagem conjunta e a geração de novas competências. Em seguida, são discutidos os elementos que viabilizam a coordenação da atividade conjunta. Por último, são apresentados os elementos que realizam a conectividade da rede, conferindo dinâmica à gestão de projetos em conjunto. Os elementos de gestão de projetos são reunidos em um modelo de análise que é apresentado ao final do capítulo.

No capítulo 4, aborda-se o método de pesquisa que sustentou a escolha das redes e dos projetos analisados, bem como a coleta e a análise dos dados que serão tratados qualitativamente à luz do modelo de análise.

No capítulo 5, o modelo de análise é aplicado ao estudo da gestão de projetos na rede Ação Magistral. Para tanto, foram analisados três projetos: o projeto de desenvolvimento dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30, o projeto de desenvolvimento da revista InformAção Magistral e o projeto de desenvolvimento do protetor facial e da linha de filtros solares para crianças – NoRed FPS60 e NoRed Kids.

No capítulo 6, o modelo de análise é aplicado ao estudo da gestão de projetos na rede Redemac. Para tanto, foram analisados três projetos: o projeto de desenvolvimento da linha de produtos de marca própria, o projeto de desenvolvimento do programa de gestão da qualidade na rede (Programa Qualificar Redemac) e o projeto de desenvolvimento do centro de distribuição da rede.

No capítulo 7, consolida-se o modelo de análise a partir de contribuições que surgem das constatações levantadas nos casos estudados. Por fim, no capítulo

8, apresentam-se as conclusões finais da tese e indicam-se sugestões para a continuidade da pesquisa sobre o tema.

1 REDES DE EMPRESAS

1.1 Introdução

Neste primeiro capítulo serão discutidos aspectos gerais sobre as redes de empresas que possam ser recuperados na análise da gestão de projetos em redes. A discussão será iniciada pelas razões que levam as empresas a constituírem acordos de cooperação, a origem das redes de empresas. Na seqüência serão discutidos os elementos para operacionalizar as redes.

1.2 Antecedentes teóricos

Segundo Foss e Loasby (1998), o debate em torno das redes de empresas nos remete ao problema da eficiência na coordenação da atividade econômica. A ênfase na coordenação, por sua vez, remonta às questões da divisão do trabalho, da dispersão do conhecimento e, conseqüentemente, da necessidade de se constituírem meios pelos quais todos os recursos necessários à atividade produtiva possam ser apropriadamente reagrupados e coordenados, seja por meio do mercado, da hierarquia ou da cooperação inter-empresas. O processo de coordenação está ligado, então, ao esforço progressivo de alinhamento dos atores envolvidos para a execução de uma dada tarefa ou um dado projeto.

A discussão sobre a cooperação como forma de coordenação e a formação das redes de empresas está sustentada no trabalho de Richardson (1972). No artigo intitulado *The Organization of Industry*, o autor discute a questão da cooperação entre as empresas como uma forma de coordenar a atividade econômica em relação às duas formas preponderantes no debate acadêmico até aquele momento: a empresa e o mercado. Essa dicotomia empresa-mercado foi estabelecida por Coase (1937) para explicar as razões da existência das empresas.

A empresa, segundo Coase (1937), é vista como o arranjo institucional que substitui a contratação constante de fatores de produção no mercado por outra forma de contratação, caracterizada pela reunião do maior número possível destes dentro da empresa. O objetivo é economizar os custos de transação em que a empresa incorre cada vez que vai ao mercado para negociar e contratar os fatores de produção (por exemplo, matéria-prima, recursos humanos, bens de capital, entre outros).

Mas a opção pela internalização de fatores de produção dentro de uma mesma empresa, ou seja, dentro de um sistema hierárquico próprio, que destina aos fatores contratados sua utilização produtiva, tem limite. Ou seja, aqui abre-se espaço para a discussão dos limites de crescimento da empresa relacionados à sua gestão. Nos termos de Coase (1937), a expansão da empresa, em função da internalização dos fatores de produção, avança até o ponto em que essa economia de custos de transação é compensada por deseconomias administrativas. A expansão da empresa leva à internalização de diferentes atividades, à ampliação da sua distribuição espacial, entre outras conseqüências, complexificando a tarefa de administrá-la. Isso posto, tendo o crescimento da empresa limitado até certa

quantidade de fatores de produção internalizados, os demais serão transacionados no mercado.

Richardson (1972) abre espaço para outra forma de coordenação da atividade econômica, trazendo à tona a questão da cooperação entre as empresas como uma alternativa à hierarquia e ao mercado para acessar e coordenar os fatores de produção. Para o autor, a essência da cooperação reside no fato de que as empresas envolvidas aceitam algum grau de obrigação e se comprometem em relação a sua conduta futura. O autor cita exemplos de relações de cooperação entre empresas e dos elementos utilizados para estabilizá-las, deixando claro que essas relações podem assumir infinitas combinações de obrigações-garantias, bem como do grau de formalização que poderão requerer. Mas o fato é que os acordos de cooperação se diferenciam das transações reguladas pelo mercado, em que, segundo o autor, não há expectativa de que a relação continue, mas exclusivamente o ato isolado de compra-venda entre o vendedor e seu comprador, regulado pelo sistema de preços.

O autor se baseia, então, nas premissas de Penrose (1959), da Teoria da Dependência de Recursos, para explicar as diferenças entre as empresas em função do estoque de competências (conhecimentos, experiências e habilidades) que cada empresa possui. Sendo assim, as empresas se especializam tecnicamente e, como resultado, dada a multiplicidade de conhecimentos necessários à atividade produtiva, tem-se uma divisão geral do conhecimento na indústria. É nesse ponto que o autor desenvolve a noção de complementaridade, ou seja, da necessidade de as empresas estabelecerem relações externas e recomporem a base de conhecimentos dispersos na indústria, coordenadas de forma quantitativa e qualitativa.

Richardson (1972) dá ênfase às relações entre empresas que realizam atividades complementares não similares. Ou seja, o autor dá ênfase às relações de cooperação verticais, caracterizadas pela colaboração entre empresas que visam a compartilhar competências e a reduzir riscos e incertezas. Para o autor, a noção de coordenação quantitativa e qualitativa está relacionada ao fato de as empresas ajustarem não só volumes de produção e demanda, mas também especificações técnicas para o desenvolvimento de produtos e processos, com a resultante transferência de tecnologia. De acordo com o autor, as empresas ajustam quantitativamente e qualitativamente seus planejamentos e metas individuais. Daí o surgimento de distintos arranjos institucionais e a existência das redes de cooperação: “elas existem dada à necessidade de se coordenar de perto atividades complementares e não similares” (RICHARDSON, 1972, p. 892).

Entretanto, além das relações de cooperação vertical, também é possível que empresas que realizam atividades similares estabeleçam acordos de cooperação para se complementar, dando origem às relações de cooperação horizontais. Para compreender essa dinâmica, faz-se necessário retomar as proposições da Teoria Evolucionária. Segundo Nelson e Winter (1982), as empresas sofrem processos idiossincráticos de desenvolvimento das suas competências, condicionados por suas escolhas passadas, fato que explica a heterogeneidade entre as empresas (ou seja, dos seus estoques de competências). Aliadas às noções de cooperação e complementaridade de Richardson (1972), as relações de cooperação horizontais podem surgir, então, da reunião de empresas que realizam atividades similares, mas que possuem competências distintas e visam a atingir um determinado padrão de capacitação.

De acordo com Gulati (1998), as redes horizontais reúnem empresas com similaridades que se suplementam, em função das competências que podem ser ampliadas e aperfeiçoadas. Conforme Ahuja (2000), as redes horizontais dão origem a um processo sinérgico de aprendizado coletivo potencializado pelo fato de as empresas trabalharem com tecnologias similares. Ainda, outros objetivos econômicos podem motivar acordos de cooperação horizontal; por exemplo, o acesso a novos mercados, a redução dos custos de produção ou o aumento da capacidade produtiva e do poder de barganha para firmar contratos de fornecimento ou exportação.

Segundo Foss (1999), o processo sinérgico de aprendizado coletivo é talvez uma das mais importantes competências das redes: o aprendizado coletivo dado o nível de integração entre as empresas. Conforme o autor, esse tipo de aprendizagem não só eleva as competências individuais de cada empresa, como também proporciona a geração de competências que as empresas dificilmente desenvolveriam de forma isolada. Para tanto, o autor se baseia na análise feita por Marshall dos distritos industriais, que evidencia a competição mediada pela cooperação, o processo interativo de troca de informações entre as empresas e as inovações em maquinaria, em processos e na organização dos negócios resultante da aprendizagem coletiva.

Portanto, a discussão sobre a origem das redes está fundamentada nas noções de eficiência na coordenação da atividade econômica via cooperação entre os agentes competentes envolvidos. Essa forma de coordenar se diferencia pelo tipo de relação estabelecida entre as empresas e está fundamentada na complementaridade de competências para a execução integrada de determinadas

atividades, podendo resultar em um processo sinérgico de aprendizado coletivo e geração de novas competências.

Sendo assim, é possível definir amplamente as redes como o conjunto de relações de cooperação estabelecidas tanto entre empresas concorrentes quanto entre clientes e fornecedores, cumprindo uma função econômica. As redes se caracterizam por relações que se prolongam no tempo, uma vez que possuem valor estratégico para as empresas envolvidas. No transcurso do tempo, as redes sofrem processos de adaptação que podem contribuir para a sua estabilização e o seu desenvolvimento. Sendo assim, podem-se observar diferentes estágios no processo de evolução das redes. Entretanto, isso não é determinístico, pois a dinâmica das redes dá origem a trajetórias idiossincráticas (nem todas as redes alcançarão os mesmos estágios). Ainda, as redes configuram estruturas que não se desenvolvem livres de riscos e custos: é necessário o investimento de tempo e de recursos nas negociações para a construção e a manutenção das relações de cooperação (RICHARDSON, 1972 e 1998; JARILLO, 1988; GRANDORI; SODA, 1995; DOZ, 1996; HUMAN; PROVAN, 1997; OSBORN; HAGEDOORN, 1997; GULATI, 1998; FOSS, 1999; DAS; TENG, 2000; KOGUT, 2000; HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002; HANNA; WALSH, 2002; PANICCIA, 2002; RITTER; GEMÜNDEN, 2003).

A dinâmica das redes impõe uma série de desafios gerenciais: em função das circunstâncias em que se formam e das contingências que enfrentam, os gestores podem lançar mão de diferentes mecanismos para operacionalizar e viabilizar a ação conjunta. Dado o processo de adaptação que as redes atravessam ao longo do tempo, algumas podem aprofundar a relação de cooperação e evoluir nas atividades realizadas conjuntamente. Via de regra, tem-se a formação da rede e a constituição de uma estrutura de coordenação que condiciona e,

concomitantemente, se adapta ao desenvolvimento da rede (SAKO, 1992; GRANDORI; SODA, 1995; GRANDORI, 1997; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; HUMAN; PROVAN, 1997 e 2000; NOOTEBOOM et al., 2000; POPPO; ZENGER, 2002; BOEHE; SILVA; ZAWISLAK, 2004; TEIXEIRA, 2005).

Segundo Nootboom (2004), a escolha e a eficácia dos elementos para operacionalizar a rede dependem de condições como os objetivos da relação de cooperação, as características das empresas participantes, a tecnologia, os mercados e o ambiente institucional. De acordo com Foss (1999), os elementos estão ligados diretamente ao aprendizado coletivo: a comunicação entre as empresas e as ligações pessoais trazem, ao mesmo tempo, estabilidade à estrutura de coordenação e variedade dada a extensão da difusão do conhecimento na rede. Nootboom (2004) argumenta que a consolidação de uma estrutura de coordenação é necessária para a consecução dos objetivos comuns e a recuperação de todo o investimento feito na rede. Entretanto, o autor alerta que uma estrutura demasiado imbricada pode criar inflexibilidades que prejudicariam o processo de inovação.

1.3 A coordenação de redes

Retomando Foss e Loasby (1998), o processo de coordenação está ligado ao esforço progressivo de alinhamento dos atores envolvidos para a execução de uma dada tarefa ou um dado projeto. Segundo Nootboom (2004), é um processo interativo e constante de negociação *versus* flexibilização em função de mudanças ambientais e comportamentais. É a necessidade de investimento na relação.

A constituição de uma estrutura de coordenação está ligada à questão do risco relacional, ou seja, aos fatores dificultadores do pleno desenvolvimento das relações inter-empresas. O risco relacional, conforme Nooteboom (2004), compreende o risco da perda de recursos, os riscos de *hold-up* e *spill-over*, além dos riscos denominados sociais. No primeiro caso, temos a questão da apropriação indevida de recursos por terceiros. No segundo (*hold-up risk*), temos o risco de que parceiros usem de forma oportunista a dependência pela demanda dos seus produtos. O risco de *spill-over* está relacionado ao risco de difusão e imitação de conhecimento da empresa pelos seus competidores. Por fim, o risco social está na exposição demasiada das fragilidades da empresa (de conhecimento, por exemplo) que possam dificultar ou destruir futuras relações inter-empresas (NOOTEBOOM, 2004). O objetivo então é encontrar meios para coibir ou minimizar as chances de risco relacional, de comportamento oportunista, constituindo-se uma estrutura de coordenação que salvguarde as relações inter-empresas.

O contrato configura o principal mecanismo de salvaguarda das transações segundo a abordagem da Economia dos Custos de Transação (MENARD, 2004). O contrato constitui um meio para garantir a existência de uma relação de troca estável. Segundo Williamson (1985), os contratos são mecanismos legais que criam homogeneidade (estabilidade) em um ambiente de incerteza. O respeito ao contrato garante, de certa forma, que aconteça de fato o que se espera. Nesse sentido, o contrato, por considerar o acordo formal das partes, está na essência da cooperação, considerada uma transação que certamente tem e causa atritos para as empresas participantes (ZAWISLAK, 2004).

Os contratos podem viabilizar o processo de coordenação das redes em vários aspectos. Neles podem ser especificados critérios para a seleção de novos

parceiros e até mesmo o seu número máximo. Os contratos podem fixar o tempo de duração da relação de cooperação, o que poderá gerar subsídios para a sua continuidade, dada a possibilidade de testar a disposição e o comprometimento dos parceiros.

Contratos bem elaborados, ao darem suporte técnico às relações de cooperação, restringem as oportunidades para o surgimento do comportamento oportunista, quando os conflitos internos começam a minar essas relações. Entretanto, segundo Grandori e Soda (1995), a coordenação efetiva de redes de empresas requer um complexo conjunto de instrumentos em função das necessidades de ajustamento mútuo, coordenação do fluxo de informações e resolução de problemas enfrentados pelo conjunto de agentes envolvidos nas redes. Além da questão do monitoramento, os autores sugerem a composição de um conjunto de instrumentos baseados na comunicação e no fortalecimento das relações interpessoais.

Entram em cena os mecanismos relacionais para coordenação de redes de empresas. Autores como Nooteboom et al. (2000), Nooteboom (2004) e Poppo e Zenger (2002) defendem que os contratos e os mecanismos relacionais são elementos que se complementam na sustentação e na coordenação das relações. Na perspectiva dos autores, os contratos provêm uma estrutura de referência técnica, que pode e deve ser complementada por outros mecanismos de coordenação.

Parte-se do pressuposto de que as redes constituem arranjos entre empresas economicamente motivadas para a ação conjunta, que, no transcurso do tempo, acabam por desenvolver mecanismos relacionais que contribuem para a estabilização desses acordos e a adaptação das empresas (SAKO, 1992). Os

mecanismos relacionais estariam relacionados à qualidade dos vínculos e à geração de confiança a partir do comprometimento dos agentes envolvidos na relação de cooperação. Ou seja, a confiança é considerada aqui um produto da relação de cooperação. A necessidade de se adotarem mecanismos contratuais de coordenação está ligada, então, à operacionalização das relações de cooperação, ou seja, ao aspecto técnico do seu funcionamento, à existência de parâmetros para a ação.

Dentre os mecanismos relacionais de coordenação, destacam-se as normas de conduta, as sanções coletivas e a reputação das empresas. Com relação às normas de conduta, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) abordam essa questão referindo-se à criação de um sistema de valores e premissas amplamente compartilhados dentro da rede de empresas. Os autores recomendam fomentar a socialização entre os membros, por exemplo, aproveitando boletins ou eventos para difundir normas e valores comuns. A criação de premissas, normas e valores comuns pode reduzir o risco de comportamento oportunista. Entretanto, conforme os autores, a criação de uma cultura macro pode demorar muitos anos.

Com relação às sanções coletivas, Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 931) esclarecem que estas “envolvem membros do grupo punindo outros membros que violam normas, valores e objetivos do grupo, passando de simples rumores até a expulsão”. São essas sanções que aumentam o custo do comportamento oportunista e podem reduzir os custos de monitoramento dentro da rede. Por fim, com relação à reputação, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) e Nahapiet e Ghoshal (1998) defendem que esse elemento permite aumentar a confiabilidade das trocas inter-empresas. A reputação dos integrantes da rede se define ao longo do trabalho conjunto, expondo quem possui habilidades ou conhecimentos que podem ser

aproveitados pelos demais. Além disso, a reputação define se um associado é suficientemente fiel ou confiável para trocar informações e conduzir projetos em conjunto. Segundo os autores, valores e premissas amplamente compartilhados e o mecanismo da reputação dos associados se reforçam mutuamente e, em conjunto, são considerados propícios para reduzir os custos de coordenação, pois como resultado podem minimizar as chances de comportamento oportunista dos agentes.

Conforme Sako (1992), as empresas podem aprender a trabalhar juntas e desenvolver meios para minimizar as chances de comportamento oportunista no interior das redes. Segundo Grandori e Soda (1995), é possível partir da premissa de que o processo de coordenação (tanto contratual quanto relacional) pode ser acelerado por elementos de gestão, ligados também à aproximação, ao alinhamento de objetivos e à organização das atividades realizadas em conjunto.

Deve-se trabalhar, também, na perspectiva da organização estratégica das redes, para que os planos estratégicos possam ser devidamente formulados e implantados, resultado de um processo de alinhamento de objetivos comuns. Ou seja, deve-se trabalhar na perspectiva de uma maior visão estratégica dos ganhos que podem ser acessados pelas empresas. Parte-se do pressuposto de que a falta de informações ou de visão dos empresários sobre os acordos de cooperação – sua dinâmica, seus benefícios e seus parceiros potenciais – constitui um fator dificultador à ação conjunta (HANNA; WALSH, 2002).

Sendo assim, os elementos de gestão de redes se fazem necessários uma vez que a organização administrativa e o planejamento das redes de empresas são fundamentais para o seu êxito. A fim de se manter a relação de cooperação no longo prazo, comunicação sistemática, negociações e decisões devem acontecer. Ou seja, os elementos de gestão das redes guardam estreita ligação com a questão

da coordenação das redes, vista anteriormente. A premissa é que elementos de gestão possam viabilizar a ação em redes de empresas, promovendo o processo de coordenação pela aproximação, pelo alinhamento e pela gestão dos atores envolvidos (GRANDORI; SODA, 1995; DOZ, 1996; GRANDORI, 1997; JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; HUMAN; PROVAN, 1997; GULATI, 1998; KOGUT, 2000; AHUJA, 2000; RITTER; GEMÜNDEN, 2003).

1.4 Considerações finais

Este capítulo teve como propósito inicial entender o porquê de as empresas constituírem acordos de cooperação e formarem redes. Tais acordos estão fundamentados na necessidade de complementar competências para a execução de determinadas atividades. A partir da formação da rede, há que se compor e estabilizar uma estrutura de coordenação que permita o trabalho conjunto: a realização da complementaridade de competências, o aprendizado coletivo e a geração de novas competências para a consecução dos objetivos estratégicos que motivaram o acordo.

Como foi dito anteriormente, dado o processo de adaptação que as redes atravessam ao longo do tempo, algumas podem aprofundar a relação de cooperação e evoluir nas atividades realizadas conjuntamente. Outras podem percorrer caminhos distintos e encerrar as operações conjuntas em um dado momento.

Na hipótese de evolução da rede, a partir da sua formação e da composição da estrutura de coordenação, deve-se considerar a expansão da rede

no sentido de realizar novas atividades em conjunto: aqui, insere-se a atividade de inovação em redes. Dado o valor estratégico da inovação, bem como os custos e riscos associados, a realização dessa atividade em rede está atrelada à constituição de uma estrutura de coordenação e gestão voltada para a inovação.

Portanto, no próximo capítulo será discutida especificamente a atividade de inovação em rede: o que é próprio a essa atividade e deve ser considerado para operacionalizar o processo de gestão de projetos em conjunto.

2 A ATIVIDADE DE INOVAÇÃO EM REDE

2.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é discutir a atividade de inovação em redes de empresas. A discussão será iniciada pelos fatores motivadores dessa atividade. A partir da compreensão desses fatores, observa-se a necessidade de estruturação dos fluxos de informação estabelecidos em rede. Aqui se insere a gestão de projetos em redes de empresas.

2.2 Fatores motivadores da atividade de inovação em rede

A importância da atividade de inovação para as empresas é um fato irrefutável e podemos perceber que a literatura sobre o tema traz uma ampla gama de exemplos de inovações que demandaram algum tipo de arranjo cooperativo.

No trabalho de Freeman (1991) podemos encontrar um histórico de relações interorganizacionais para pesquisa e desenvolvimento que remonta à década de 1930. Um dos projetos citados pelo autor reuniu, nessa época, cinco grandes empresas norte-americanas da indústria petroquímica e dois grandes clientes para o desenvolvimento de um processo de craqueamento catalítico em leito fluído (para o desdobramento de petróleo), gerando a participação conjunta em patentes e a transferência de tecnologia entre os atores envolvidos.

Outro exemplo mencionado é o Programa Americano para Pesquisa de Borracha Sintética, na esteira do desenvolvimento da indústria automotiva norte-americana nessa mesma época. O autor relata que durante a Segunda Guerra Mundial, e também no período da Guerra Fria, foram inúmeros os casos de pesquisa e desenvolvimento conjuntos nas áreas de segurança e telecomunicações¹, liderados por programas de governo (nos Estados Unidos e na Inglaterra, por exemplo), reunindo empresas, universidades e centros de pesquisa. O autor cita outros projetos conduzidos de forma cooperativa, ainda que não apoiados por iniciativas governamentais, que configuraram arranjos transitórios ou acordos informais.

Freeman (1991) previa para o início da década de 1990 uma explosão no número de arranjos interorganizacionais em função do desenvolvimento das “novas tecnologias genéricas” (p. 504): a tecnologia de materiais, as tecnologias de informação e comunicação e a biotecnologia. Segundo o autor, a formação de acordos interorganizacionais estaria mediada já pela possibilidade de agregação dessas tecnologias genéricas e de inovação em produtos diversos.

Tanto essa previsão estava correta que hoje existem carros que incluem hardwares e softwares para controle e monitoramento de sistemas como motor, transmissão, freios, suspensão; a biotecnologia, por meio da manipulação genética de plantas, por exemplo, está presente na indústria de alimentos, de papel e celulose, de madeira e química. Segundo Langlois e Robertson (1995), essas tecnologias genéricas podem, inclusive, promover a renovação de produtos considerados maduros e ampliar consideravelmente os seus ciclos de vida.

¹ Utilizam-se aqui as expressões traduzidas do autor.

Em um estudo posterior, realizado por Hagedoorn (2002), foram analisados acordos de cooperação formados a partir do início da década de 1960, na tríade Estados Unidos, Europa e Ásia, para pesquisa e desenvolvimento em conjunto. O autor ressalta o aumento do volume de parcerias ao longo dos anos, bastante expressivo a partir da década de 1980 (de aproximadamente 200 acordos firmados até aquele momento, o número salta para quase 700 em meados na década de 1990). Esse aumento é atribuído às mudanças tecnológicas (como visto anteriormente), ao aumento dos custos da atividade de pesquisa e desenvolvimento de projetos e à compressão do ciclo de vida dos produtos (cada vez mais sucessivos), aumentando consideravelmente os riscos associados à atividade de pesquisa e desenvolvimento de projetos autônomos.

Ainda segundo Hagedoorn (2002), no início dos anos 1960, praticamente 100% dos acordos de cooperação para pesquisa e desenvolvimento de produto na tríade eram do tipo *joint ventures*. A partir de meados da década de 1970, as *joint ventures* começaram a perder espaço para as alianças estratégicas, operacionalizadas por contratos, que eram considerados mais flexíveis do que os acordos baseados em direitos de propriedade. No final da década de 1990, as *joint ventures* representavam menos de 10% do total dos acordos de cooperação. O autor argumenta que essa preferência está relacionada com as mudanças tecnológicas que provocaram não só um aumento no número de acordos de cooperação, mas também uma modificação nos mecanismos de coordenação das relações de cooperação, partindo-se para aqueles que pudessem acompanhar a dinâmica do processo de inovação.

Da mesma forma, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2005), as razões que levam as empresas a estabelecerem alguma relação de cooperação para inovação

estão ligadas ao volume de informações necessárias, à redução do tempo de desenvolvimento e de comercialização de novos produtos e ao aumento dos custos e, conseqüentemente, dos riscos do desenvolvimento tecnológico e de mercado.

Trabalhos como os de Freeman (1991), Hagedoorn (2002) e Tidd, Bessant e Pavitt (2005) endossam a necessidade de se analisar a dinâmica da atividade de inovação na perspectiva das redes. E, para iniciar essa análise, faz-se necessário precisar o que deve ser considerado essencial na atividade de inovação em rede.

Nooteboom (2004) trabalha com a noção de acesso a novos processos de cognição por meio das redes de empresas. Para tanto, o autor retoma as proposições da Teoria da Dependência de Recursos e da Teoria Evolucionária a respeito das competências acumulativas e específicas às empresas, depositadas nas mãos, nas mentes, nos times, na estrutura organizacional, nos procedimentos e na cultura das empresas. As pessoas e a empresa, como um todo, interpretam os problemas a serem resolvidos de acordo com categorias que desenvolvem ao longo do tempo. Como resultado, tem-se que o processo de cognição também é acumulativo, único e dependente da trajetória.

Na empresa, a tarefa do empreendedor consiste em coordenar os recursos organizacionais da empresa na consecução de determinado objetivo ou tarefa. Conforme Nooteboom (2004), o problema é que o foco em uma única direção pode levar o grupo a subestimar riscos, ameaças relacionadas à solução em curso, bem como oportunidades, novas idéias que acabam passando ao largo. É aqui, segundo o autor, que entram os recursos externos e complementares de cognição que podem ser acessados e integrados por meio das redes de empresas, recursos

estes extremamente relevantes para o processo de obtenção do conhecimento novo, da inovação.

Sendo assim, a motivação para a formação de redes interorganizacionais de inovação está na constatação de que as competências (desdobradas em conhecimentos, experiências e habilidades) necessárias à inovação podem estar além dos limites da empresa individual. Além disso, a formação desses arranjos está apoiada principalmente na questão da novidade: na busca pela nova informação, pelo conhecimento novo capaz de renovar produtos e processos e gerar um valor novo.

Ou seja, alinhado ao que foi discutido no primeiro capítulo sobre a origem das redes, considera-se essencial na dinâmica das redes de inovação não só a complementaridade de competências, mas, fundamentalmente, o acesso à informação e o aprendizado coletivo: a geração de novos conhecimentos a partir da integração de distintos recursos de cognição. As empresas que cooperam em redes de inovação são empresas diferentes, que percorreram trajetórias distintas e que podem integrar seus recursos na busca pela inovação (HARRIS; COLES; DICKSON, 2000; GEISLER, 2001; BOUGRAIN; HAUDEVILLE, 2002; PYKA, 2002; CHESBROUGH, 2003 e 2004; HILLEBRAND; BIEMANS, 2004; NOOTEBOOM, 2004; GAY; DOUSSET, 2005; GILSING; NOOTEBOOM, 2005; SALMAN; SAIVES, 2005; WOODSIDE; BIEMANS, 2005; PERKS; JEFFERY, 2006). Parafrazeando Schumpeter (1982), buscam-se “novas combinações das matérias e forças que estão ao nosso alcance” (p. 48), busca esta potencializada nas redes em função da heterogeneidade de recursos a que se tem acesso.

Vale ressaltar que, na abordagem de desenvolvimento integrado de produtos, as relações externas da empresa com clientes e fornecedores são

estimuladas (CLARK; FUJIMOTO, 1991; BIDAULT; DESPRES; BUTLER, 1998; CHUNG; KIM, 2003; MIKKOLA, 2003; BOYLE; KUMAR; KUMAR, 2006). Nos ciclos de resolução de problemas, a integração com clientes e fornecedores pode ampliar as possibilidades para a inovação de produtos e processos, contribuir para a redução da complexidade dos projetos e prevenir o time quanto a problemas futuros (por exemplo, sobre materiais, integração de sistemas, produção, pós-vendas).

Portanto, torna-se evidente a necessidade de se estabelecerem relações inter-empresas e, por meio destas, lidar com o volume de informações necessárias, complementar competências e viabilizar o processo de construção do conhecimento novo que perpassa a atividade de inovação (CHESBROUGH, 2003 e 2004; BERKHOUT et al., 2006; GASSMANN, 2006). Conforme apresentado na discussão a respeito da coordenação de redes no primeiro capítulo, as redes necessitam de elementos que viabilizem a sua operacionalização. Em se tratando da atividade de inovação em rede, a coordenação está ligada à estruturação dos fluxos de informação, tema que será discutido a seguir.

2.3 A estruturação dos fluxos de informação

Na literatura sobre a atividade de inovação em redes, os fluxos de informação estabelecidos entre as empresas podem ser diferenciados qualitativamente a partir do conteúdo informacional: as ligações fortes e fracas.

Na base dessa diferenciação está o trabalho de Granovetter (1973). Em *The Strength of Weak Ties*, o autor defende a tese de que as ligações “fracas” estabelecidas com atores distantes, por vezes ocasionais, possibilitam a abertura de

canais de comunicação de uma rede de atores organizacionais com outras redes, estabelecendo pontes entre redes. Segundo o autor, as ligações “fortes” estabelecidas dentro de uma mesma rede pressupõem a sua repetição contínua ao longo do tempo e, conseqüentemente, o fortalecimento das ligações internas. O problema, conforme o autor, é que a consolidação das ligações fortes levaria também à cristalização do seu estoque de informações e conhecimento. Assim, as ligações “fracas” desempenham o papel de renovar as informações que circulam dentro de um mesmo grupo social com novas informações trazidas do ambiente externo, oxigenando e ampliando o estoque de informações dos participantes da rede.

De acordo com Ahuja (2000), em uma rede de empresas, as ligações fortes são estabelecidas entre empresas que efetivamente trabalham juntas, que possuem um maior nível de imbricamento e de cooperação. Já as ligações fracas seriam estabelecidas até mesmo a partir das ligações fortes; ou seja, as empresas podem estabelecer fluxos indiretos de informação com outras empresas por meio dos seus parceiros diretos. De forma geral, é possível caracterizar as ligações fracas como as ligações estabelecidas ocasionalmente entre organizações. Segundo Salman e Saives (2005), a importância das ligações fracas está na possibilidade de informações-chave serem monitoradas e mapeadas.

Assim, na base da diferenciação qualitativa dos fluxos de informação está o nível de imbricamento entre as empresas. Por meio das ligações fortes, as empresas podem compartilhar conhecimento tácito, experiências, habilidades, dado o nível de integração entre elas. Nas ligações fortes preponderam questões como identidade comum, abertura, facilidade de comunicação e a freqüência com que se estabelecem as relações de troca e compartilhamento de conhecimento. Por sua

vez, por meio das ligações fracas as empresas trocariam informações com parceiros ocasionais, oxigenando o estoque de informações da rede (AHUJA, 2000; CONTRACTOR; RA, 2002; GIBBONS, 2004; DAHL; PEDERSEN, 2005; GAY; DOUSSET 2005; SALMAN; SAIVES, 2005; GILSING; NOOTEBOOM, 2005; SORENSON; RIVKIN; FLEMING, 2006).

Segundo Tushman e Nadler (1978), as organizações em geral podem ser definidas como sistemas sociais abertos que precisam lidar com a necessidade de informação, de origem tanto interna como externa. Para captar as informações de que necessitam do ambiente externo, as organizações desenvolvem elementos capazes de mapear e monitorar informações relevantes. Internamente, as organizações podem ser decompostas em subgrupos ou departamentos, aos quais os autores se referem como unidades de trabalho. As unidades de trabalho devem ser estruturadas de forma a poderem lidar com os problemas de execução e de coordenação de tarefas, associados aos diferentes tipos de tarefas e à interdependência entre as diversas tarefas realizadas em uma organização. Os autores consideram que as unidades de trabalho de uma organização são interdependentes em vários níveis e suas atividades devem ser conectadas.

Conforme Tushman e Nadler (1978), uma tarefa crítica para qualquer organização consiste em reunir, interpretar e transmitir toda a informação relacionada ao seu funcionamento, aos produtos apresentados e às condições externas de mercado e de tecnologia. Para tanto, as organizações devem desenvolver elementos para o processamento de informações. A partir dessa conclusão, os autores definem as organizações como sistemas de processamento de informações. Sendo assim, as organizações devem criar uma configuração tal de unidades de trabalho, bem como de ligações entre as mesmas, que facilite o efetivo

processamento de informações: a coleta de toda a informação relevante, a sua utilização em tempo hábil e a sua transmissão sem distorções.

Em outras palavras, é função primordial das organizações estruturar os fluxos de informação de forma a viabilizar a troca de informações com o ambiente externo, bem como de forma a permitir o efetivo processamento de informações dentro das unidades de trabalho que as compõem e entre essas unidades.

Em se tratando da atividade de inovação em rede, segundo Harris, Coles e Dickson (2000), Bougrain e Haudeville (2002) e Salman e Saives (2005), a estrutura interna de pesquisa e desenvolvimento da empresa tem impacto fundamental na absorção de informação externa e na estruturação do processo de inovação. Conforme os autores, sem que as empresas desenvolvam antes estruturas específicas à atividade de inovação é improvável que elas possam se valer das informações às quais têm acesso em rede.

Na rede, por sua vez, a ausência de um elemento estruturante pode tornar improvável que o processo de inovação como um todo avance da troca de informações para um processo coletivo de geração de novos produtos e processos. Parte-se da proposição de que, uma vez formada a rede, há que se estruturar um processo de gestão de projetos em conjunto que permita a consecução de todas as tarefas que um projeto de inovação gera. Ainda, parte-se também da proposição de que uma estrutura de gestão de projetos pode estimular a atividade de inovação em rede.

Ou seja, aqui se abre um caminho para a gestão de projetos em rede como o elemento estruturante dos fluxos de informação, permitindo que projetos de inovação sejam executados. Em outras palavras, as ligações entre as empresas se dão em função da própria necessidade de informação, mas falta um elemento

estruturante que aprofunde os fluxos de informação e viabilize o processo conjunto de inovação; esse elemento seria a gestão de projetos.

2.4 A organização por projetos

Segundo o PMI (2000), um projeto é uma organização temporária, sujeita a restrições de recursos, tempo e custo, que visa a atingir um objetivo específico. Via de regra, para a consecução das atividades de um projeto, faz-se necessário um conjunto de ferramentas de gestão que possibilitem aumentar o desempenho do processo por meio da geração e do compartilhamento de todas as informações necessárias. Ou seja, aborda-se a gestão de projetos em sua dimensão informacional, a partir do processamento de informações, com base na literatura de desenvolvimento de produto (BROWN; EISENHARDT, 1995).

Na literatura sobre desenvolvimento de produto, a abordagem do processamento de informações ganhou espaço com o trabalho de Clark e Fujimoto (1991). A partir do trabalho dos autores, elementos de gestão como times, líderes de projeto e engenharia simultânea vêm sendo discutidos e implementados, visando a aprimorar a comunicação e a integração funcional para a condução de projetos de inovação. Esses elementos têm por objetivo propor um processo de desenvolvimento integrado que possa reduzir o tempo de execução, o risco de retrabalho e os custos dos projetos.

Conforme Gerwin e Barrowman (2002), Milson e Wilemon (2002) e Rozenfeld et al. (2006), as abordagens do desenvolvimento integrado de produtos surgem no início da década de 1990, propondo uma evolução do modelo seqüencial

de organização de projetos. Segundo os autores, o desenvolvimento integrado resultou em um salto significativo na produtividade dos projetos em geral, na qualidade dos produtos e na velocidade de desenvolvimento. A partir dessa abordagem, a atividade de gestão de projetos passa a ser vista como um processo a ser executado por times e líderes de projeto: é a noção de integração funcional. A integração funcional foi definida pelos autores Song, Montoya-Weiss e Schmidt (1997) como a interdependência no compartilhamento de informações entre todas as áreas funcionais envolvidas no processo de gestão de um projeto. É o que pode ser observado na figura 1:

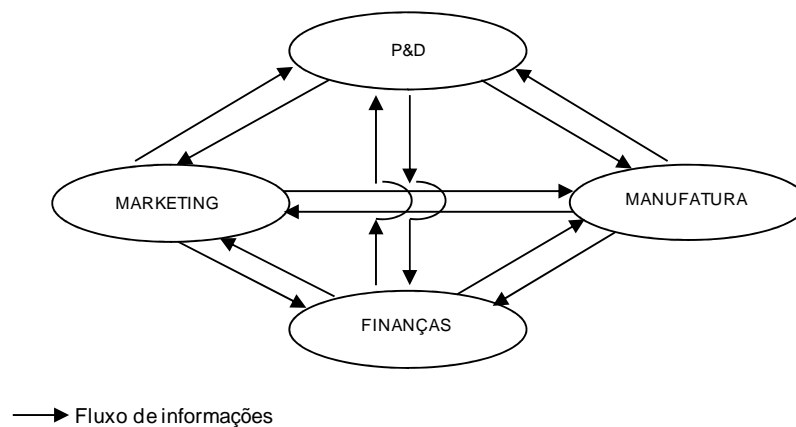


Figura 1 – A integração funcional

Segundo os autores, as principais conseqüências da integração funcional, durante os ciclos de resolução de problemas, são as informações e o conhecimento gerado e compartilhado buscando, fundamentalmente, otimizar o processo e reduzir o retrabalho. Sendo assim, a formação de times multifuncionais e a introdução dos líderes de projeto têm o objetivo de coordenar a transmissão de informações e conhecimentos entre os diferentes profissionais envolvidos nos projetos.

Para compreender a dinâmica do processo de integração funcional, Clark e Fujimoto (1991) propõem cinco dimensões para a análise das principais diferenças entre o desenvolvimento integrado e o desenvolvimento seqüencial, conforme a figura 2:

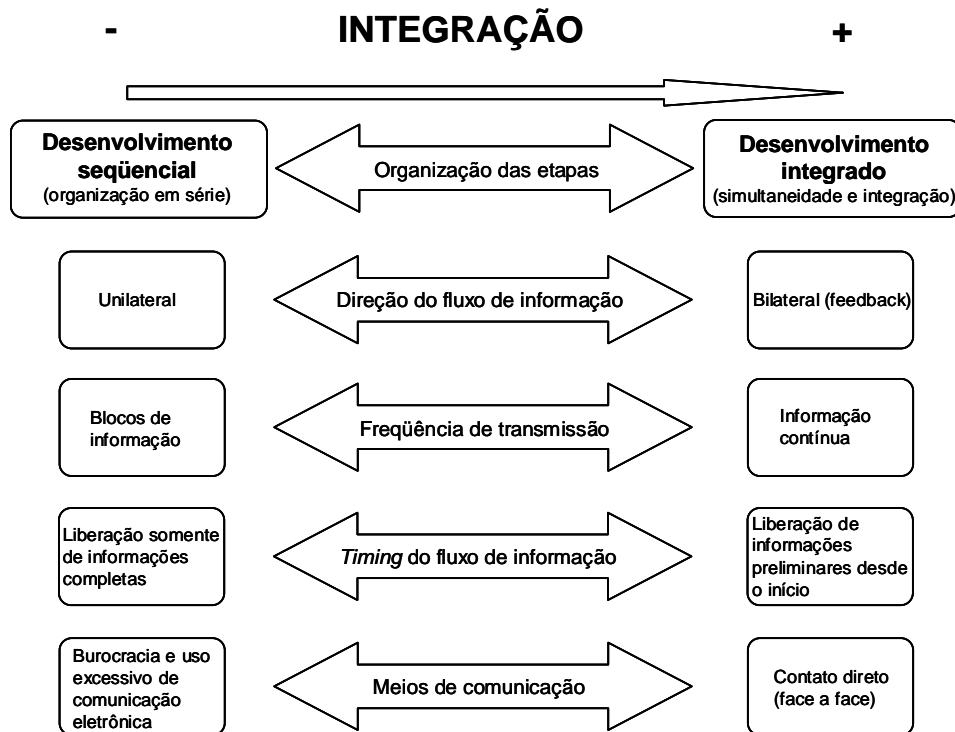


Figura 2 – Dimensões da integração funcional na empresa

Fonte: Adaptada de Clark e Fujimoto (1991)

Na figura 2 observa-se que, das cinco dimensões da natureza da integração funcional, três tratam do fluxo de informações e uma trata dos meios de comunicação, que viabilizam a transmissão das informações. A progressiva integração de todos os segmentos do projeto dá-se pelo compartilhamento de informações (fluxo bilateral) e pelo aumento da freqüência na transferência de informações desde o início das atividades de desenvolvimento. Juntas, essas dimensões da integração funcional viabilizam o efetivo desenvolvimento integrado dos projetos.

O fluxo de informações bilateral possibilita que as informações a respeito do projeto sejam não apenas transmitidas, mas compartilhadas e discutidas. Dessa forma, as etapas do processo de desenvolvimento podem se ajustar mutuamente, pois informações relevantes, por exemplo, a respeito da produção, podem ser levadas em consideração já durante a concepção do conceito do produto. Assim, com o desenrolar do processo de desenvolvimento, todos os segmentos do projeto são discutidos simultaneamente. Como resultado, a contínua integração dos sucessivos ciclos de resolução de problemas ao longo de todo o processo aumenta o fluxo de informações e, conseqüentemente, o conhecimento de todos a respeito do que está sendo desenvolvido.

Segundo Leenders, Engelen e Kratzer (2003) e Hillebrand e Biemans (2004), esse tipo de fluxo de informações requer meios de comunicação que proporcionem a aproximação e o maior envolvimento de todos os participantes. Para tanto, são recomendadas as reuniões periódicas dos times de projetos e o estímulo ao desenvolvimento de redes de relacionamento interpessoal. De acordo com os autores, esses meios (quase práticas) de comunicação proporcionam o compartilhamento do conhecimento não codificado (tácito) entre os profissionais.

Os autores também dão ênfase ao conhecimento que pode ser explicitado e armazenado e que, para tanto, faz uso do suporte dos sistemas de informação baseados em computador e na internet. Trata-se do conhecimento que pode ser explicitado por meio da linguagem codificada e armazenado em manuais, memorandos, e-mails e portais para ser transmitido aos demais.

Sendo assim, pode-se afirmar que o processo de desenvolvimento integrado de produtos visa a organizar essa atividade de tal forma que a empresa possa coordenar o processamento da informação e a construção de novos

conhecimentos, tangibilizados nos novos produtos. Para tanto, a empresa deve compor seus times de projetos, escolher líderes e adotar meios de comunicação que viabilizem o efetivo processamento de informações durante o processo.

Pode-se dizer que o processo de desenvolvimento integrado visa à estruturação de verdadeiras redes internas à empresa, compostas por especialistas vindos de distintas áreas funcionais. Em uma rede de empresas, por sua vez, a questão que se coloca é quanto à geração e ao compartilhamento de informações inter-empresas. É possível afirmar que as questões relacionadas ao estabelecimento dos fluxos de informação, que orientam a organização do processo de gestão de projetos na empresa, tornam-se mais complexas com a necessidade de coordenar esse processo em uma rede.

2.5 A organização por projetos em rede

Gerwin (2004) traz uma visão mais ampla sobre a coordenação de um projeto inter-empresas e seus elementos de gestão, que pode contribuir para o entendimento do processo de integração das empresas. Segundo o autor, a coordenação desses projetos está relacionada ao grau de interdependência entre as tarefas do projeto e entre as empresas envolvidas. Aliada à interdependência, o autor considera a incerteza associada à posse de todas as informações sobre as características do produto a ser desenvolvido. Ao longo da análise do processo de coordenação, o autor posiciona elementos de gestão que podem ser utilizados.

Gerwin (2004) também adota a visão do processamento de informações para teorizar sobre a coordenação de projetos desenvolvidos em conjunto. A partir

da análise das tarefas de um projeto, o autor propõe que quanto maior a interdependência entre as empresas e a incerteza atrelada ao projeto, maior a necessidade de coordenação. A habilidade para coordenar, segundo o autor, está relacionada aos elementos de gestão que as empresas possuem para tal. O autor se baseia no trabalho de Clark e Fujimoto (1991) e relaciona dois desses elementos. Primeiro, o desenvolvimento de uma rede de transmissão de informações por meio da formação de times de projeto. Segundo, a coordenação dessa rede de transmissão de informações exercida pelo líder de projeto.

O trabalho de Gerwin (2004) vem ao encontro do trabalho de Tushman e Nadler (1978). Os autores propõem que elementos de controle e coordenação da transmissão de informações estão diretamente ligados à necessidade de informação ao longo de um projeto. Para tanto, os autores diferenciam uma estrutura orgânica de coordenação de uma estrutura mecânica. A estrutura orgânica é aquela que apresenta a maior capacidade de processamento de informações.

Segundo Tushman e Nadler (1978), uma estrutura orgânica de coordenação corresponde ao que os autores definiram como “redes de comunicação fortemente conectadas” (p. 618). Nestas, a possibilidade de resolução de problemas é maior dadas as oportunidades de discussão, troca de idéias e correção de erros. Trata-se de um tipo de estrutura de coordenação baseada mais no desenvolvimento de relações laterais do que em hierarquia. Conforme os autores, redes fortemente conectadas tendem a ser associadas à comunicação informal, à menor atenção dada a regras ou procedimentos de trabalho e ao maior envolvimento dos seus atores no processo de tomada de decisão.

Os autores observam que uma estrutura de coordenação orgânica pode ser caracterizada como uma estrutura complexa. Eles analisam um leque de

elementos de coordenação que variam desde as regras e procedimentos de trabalho, os sistemas de planejamento e controle e o planejamento conjunto até as unidades específicas de coordenação como os times de projeto. Estes últimos são considerados pelos autores como os elementos mais complexos. Isso equivale a dizer que a estrutura de coordenação orgânica demanda um maior investimento de tempo e de recursos na sua construção.

No que tange à organização dos projetos, Gerwin e Ferris (2004) apresentam duas possíveis combinações dos elementos de gestão. Primeiro, os Projetos Modulares, nos quais a maioria das tarefas de projeto seria executada pelas empresas separadamente. Segundo, os Projetos Integrados, com a formação de times inter-empresas e a escolha de um líder de projetos para coordenação direta dos projetos.

A primeira opção, dos projetos modulares, é a que resultaria no menor custo de transação, dado o menor grau de interdependência entre as empresas em função da modularidade do projeto. No entanto, é possível fazer uma ressalva com relação aos projetos modulares levando-se em consideração o trabalho de Mikkola (2003). A autora relata o processo de desenvolvimento de um produto, um controlador para o limpador de pára-brisa, que só foi possível quando todas as empresas envolvidas no projeto de desenvolvimento do produto estabeleceram um canal amplo de troca de informações e conhecimentos. Apesar de se tratar inicialmente de um produto modular, o primeiro protótipo do controlador desenvolvido de forma totalmente independente simplesmente não funcionava.

A segunda opção sugerida por Gerwin e Ferris (2004) refere-se aos projetos integrados. Nesse caso, times de projeto inter-empresas devem ser formados por membros oriundos das empresas participantes. A possibilidade de

trabalho conjunto dos times evidencia a estabilidade da rede, sendo condição essencial para a constituição de práticas de integração e aprendizagem coletiva. Ou seja, os times e líderes de projetos podem ser estruturados à medida que as relações de cooperação sejam aprofundadas.

Segundo os autores, a partir do momento em que as empresas iniciam uma relação de cooperação e começam a desenvolver meios para operacionalizá-la, iniciam um processo de aprendizado e adaptação que pode evoluir ao longo do tempo. Na mesma linha, Garrette, Castañer e Dussauge (2004) verificaram que quanto maior for a experiência das empresas na coordenação de acordos de cooperação, maior é a probabilidade de que novos projetos sejam desenvolvidos em conjunto.

Ou seja, o processo de aprendizagem coletiva pode viabilizar não só a geração de novas competências, mas também uma mudança nos modelos de organização de projetos inter-empresas e nos seus elementos de gestão, partindo-se para aqueles relacionados a uma estrutura de coordenação orgânica, de maior capacidade de processamento de informações (DOZ, 1996; BRESNEN; MARSHALL, 2002; FRASER; FARRUKH; GREGORY, 2003; GOFFIN; MITCHELL, 2005; BARNES; PASHBY; GIBBONS, 2006). Sendo assim, propõe-se uma ampliação das dimensões da integração funcional na empresa (figura 2) para se discutir a integração das empresas em rede (figura 3), baseada no processo de aprendizagem coletiva das empresas a respeito da própria relação de cooperação:

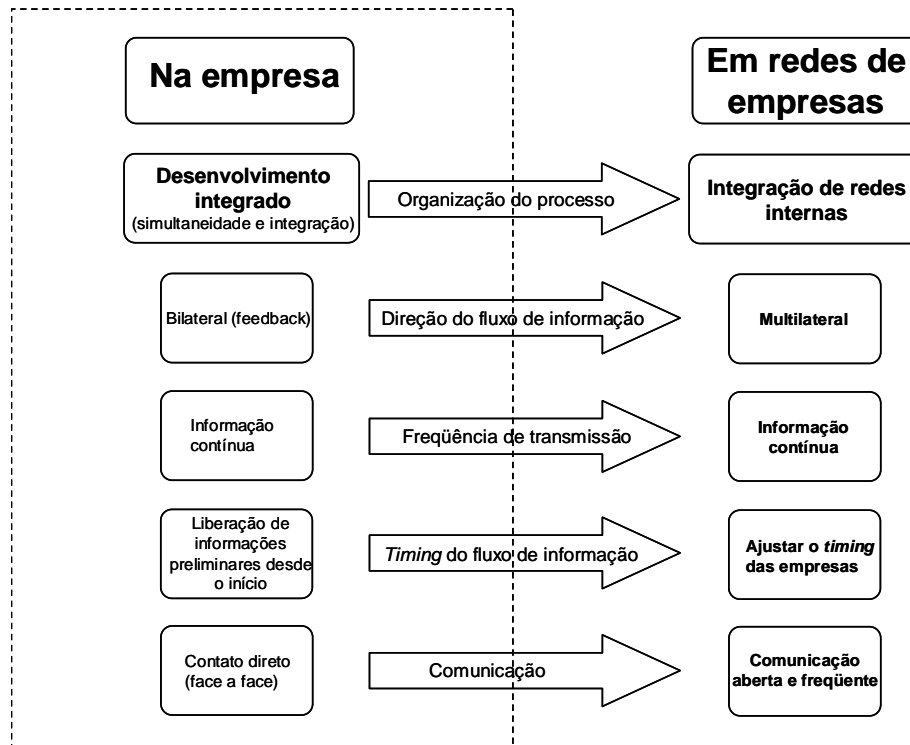


Figura 3 – Dimensões da integração das empresas em rede

O modelo de análise da figura 3 explicita a visão a respeito da dinâmica de gestão de projetos quando se trata de redes de empresas. Aqui, retomam-se as proposições de Ahuja (2002), Nooteboom (2004) e Gilsing e Nooteboom (2005), entre outros, acerca das ligações que podem ser estabelecidas nas redes de empresas. Nestas são estabelecidos fluxos de informação multilaterais, dado o número de atores envolvidos. É proposta, assim, uma visão dinâmica de fluxos de informação multilaterais, estabelecidos por meio das ligações fortes e fracas entre as empresas.

Faz-se necessário que, uma vez em rede, as ligações estabelecidas entre as empresas possibilitem a transmissão contínua de informações e conhecimentos. A freqüência de transmissão está ligada à qualidade dos vínculos estabelecidos e aos meios de comunicação adotados pelas empresas. Propondo-se o

desenvolvimento integrado em redes de empresas, exige-se que essa transmissão contínua se estabeleça e libere informações e conhecimentos desde o início do projeto. O objetivo é ajustar o *timing* dos fluxos de informações das empresas, fortalecendo o fluxo de informações ao longo dos projetos em desenvolvimento.

2.6 Considerações finais

Este capítulo teve como propósito inicial entender o porquê da atividade de inovação em rede. A partir dessa compreensão, torna-se evidente a necessidade de estruturação dos fluxos de informação para que essa informação seja coletada, compartilhada e transmitida. Parte-se do princípio de que a gestão de projetos pode viabilizar a utilização das informações a que as empresas têm acesso na rede para a consecução de objetivos comuns. E, uma vez explicitado o processo de integração das empresas em rede, faz-se necessário explorar os elementos de gestão de projetos que o viabilizam.

3 A DINÂMICA DE GESTÃO DE PROJETOS EM REDE

3.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é discutir a dinâmica de gestão de projetos em redes de empresas. Como visto no capítulo anterior, os fluxos de informação estabelecidos na rede devem ser estruturados para que projetos possam ser executados em conjunto.

Para tanto, elementos de gestão de projetos devem ser adotados visando à coordenação e à conectividade, o que garante o efetivo processamento de informações na rede. Parte-se do princípio de que a coordenação das empresas e a conexão da rede como um todo permitem a realização da complementaridade de competências na rede.

3.2 Coordenação

A predisposição à coordenação está relacionada ao consenso entre os atores em alinhar seus esforços na execução do projeto e no estabelecimento dos fluxos de informação. Os obstáculos residem nas diferenças organizacionais, bem como no risco de os atores se apropriarem indevidamente de informações, incorrendo no comportamento oportunista. Obviamente, quanto maior for o risco relacional percebido pelos atores, menor será a predisposição destes à execução de

projetos em conjunto. Isso explica a variação tanto da habilidade para coordenar (quanto mais elementos de gestão for possível utilizar) quanto da predisposição (em que grau as empresas estão suscetíveis à coordenação).

É possível perceber que a habilidade e a predisposição para coordenação estão diretamente relacionadas. Uma menor predisposição dos atores sinaliza o pouco espaço para a adoção de elementos que viabilizem o trabalho conjunto. Pode-se dizer que quanto maior for o risco relacional percebido pelos parceiros, menores serão as chances de que times sejam formados, assim como as de que possam ser estabelecidos os fluxos de informação. Igualmente menores serão as chances de as empresas concordarem quanto à coordenação e à adoção de regras e procedimentos comuns para a gestão de projetos.

Especificamente com relação à coordenação, Gerwin e Ferris (2004) alertam quanto à possível dificuldade de se escolher um **líder de projeto**. Os autores discutem os custos de transação envolvidos na negociação entre as empresas para a escolha do líder de projeto e dos elementos para salvaguardar a relação de cooperação de ações oportunistas do líder em prol da sua empresa.

No entanto, retomando a questão da aprendizagem, à medida que as empresas executam projetos em conjunto, elas podem aprender acerca da própria dinâmica do trabalho conjunto. Foi visto no primeiro capítulo que, à medida que evoluem, as redes de empresas atravessam processos de adaptação que podem proporcionar uma melhor acomodação entre as empresas. Ou seja, mesmo que em um primeiro projeto as empresas tenham encontrado maior dificuldade na definição de elementos de gestão de projetos, essas dificuldades podem ser vencidas nos próximos projetos à medida que as empresas aprendem a trabalhar juntas (DOZ, 1996).

A questão da coordenação dos projetos conduzidos por redes de empresas leva à adoção de um líder para coordenar diretamente os distintos atores organizacionais na execução dos projetos em conjunto. A função do líder de projeto reside, fundamentalmente, na integração das empresas e dos grupos de empresas envolvidos na rede, na promoção da comunicação entre os especialistas oriundos dessas empresas e na coordenação do processo de tomada de decisão.

O trabalho de coordenação do líder de projeto, no sentido tanto de recomposição da base de conhecimentos necessários à gestão de um projeto, quanto de alinhamento dos objetivos entre os atores envolvidos, perpassa a resolução de conflitos, a condução do time mantendo o foco no projeto (nas suas especificações e restrições de tempo e custo) e a facilitação do processo de comunicação e integração entre as empresas envolvidas.

O líder deve ser capaz de argumentar e avaliar as decisões tomadas ao longo do processo de desenvolvimento, construindo uma visão clara do produto. Segundo Clark e Fujimoto (1991) e Sobek II, Ward e Liker (1999), o líder não deve centralizar totalmente essas decisões, mas tem a responsabilidade, dentro do time de desenvolvimento, sobre os aspectos fundamentais do projeto. Dessa forma, o líder conduz o time mantendo o foco de todos no projeto.

Os líderes têm papel fundamental na administração dos conflitos que naturalmente surgem no trabalho dos times, por estarem reunidos profissionais de diferentes empresas, com diferentes especialidades e interesses no projeto em desenvolvimento. Os autores Ward et al. (1995) e Sobek II, Ward e Liker (1999) sugerem, inclusive, que os líderes estimulem a discussão do projeto nos seus momentos (e aspectos) mais críticos.

A reunião dos elementos discutidos acerca da dimensão da coordenação dos projetos conduzidos em redes de empresas é proposta na figura 4, abaixo:

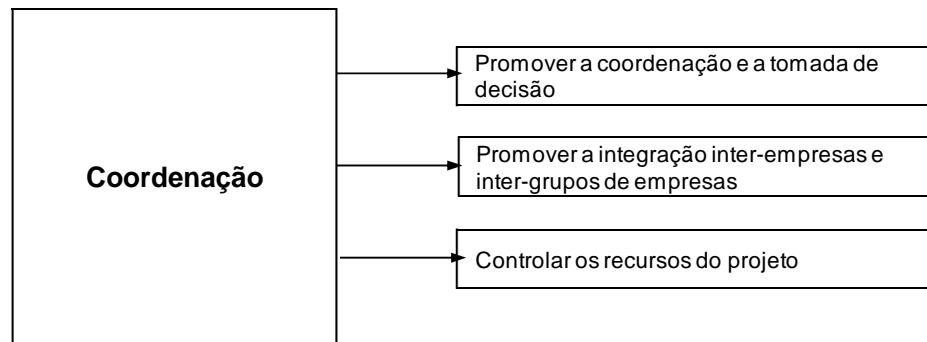


Figura 4 – A dimensão da coordenação dos projetos

A partir do que foi discutido, conclui-se que os líderes desempenham um papel fundamental no processo de integração funcional, na composição da base de conhecimentos necessários aos projetos de inovação e na condução estruturada desse processo. Entende-se que nesses aspectos reside o trabalho de coordenação do líder de projeto, vital à proposta de gestão de projetos em redes de empresas.

3.3 Conectividade

Além da coordenação, as redes de empresas dependem de outro elemento de gestão de projetos: a conectividade. O planejamento de ações de comunicação tem o objetivo de realizar a conectividade: formalizar os fluxos de informação e fazer circular toda a informação necessária à gestão de projetos entre indivíduos, grupos e inter-grupos, em intensidade e frequência adequadas (HAGE; HOLLINGSWORTH, 2000). Sendo assim, é possível afirmar que as ações de comunicação visam à integração das empresas associadas, contribuindo para a estabilização da estrutura de coordenação da rede e para o surgimento de um

padrão de comunicação aberta e freqüente. Ou seja, a dimensão da conectividade, por meio das ações de comunicação, visa a promover a interligação da rede como um todo. Nesse sentido, ações de comunicação direta e indireta, como no caso da empresa individual, podem ser utilizadas (AHUJA, 2000; MIKKOLA, 2003; RITTER; GEMÜNDEN, 2003; BOEHE; SILVA; ZAWISLAK, 2004).

Balestrin, Vargas e Fayard (2005) relacionam ações para o compartilhamento de informações, denominadas pelos autores espaços de interação. Estes foram adotados por uma rede horizontal de pequenas empresas da indústria do vestuário no estado do Rio Grande do Sul. Os autores destacam as reuniões feitas nas empresas, as assembléias deliberativas para tomada de decisões estratégicas da rede, as confraternizações (almoços, jantares) realizadas periodicamente com todos os empresários e colaboradores da rede, as visitas feitas às feiras do setor e os cursos e palestras para capacitação tecnológica e gerencial das empresas, também freqüentados em grupo. Essas ações de comunicação direta (face a face), conforme os autores, possibilitaram às empresas o acesso a novos conceitos de produção e a novos *designs* de produtos, o conhecimento sobre novas tecnologias e matérias-primas, entre outros benefícios.

Além das ações mencionadas no exemplo anterior, têm-se os meios de comunicação indireta: as mídias impressas como as listas de discussão, os boletins de divulgação interna e as circulares. Aqui estão incluídas também as mídias digitais, baseadas em tecnologia da informação e comunicação. Segundo Olave e Amato Neto (2005) e Laurindo (2005) a internet tem um papel estratégico nesse cenário de inter-relações entre empresas que podem envolver agentes geograficamente distantes. As empresas podem criar espaços de comunicação virtual fazendo uso de correio eletrônico, fóruns de discussão etc., além de adotar

portais de comunicação (Intranet) e protocolos-padrão internet para integração de sistemas CAD/CAM e EDI (TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004; O'BRIEN, 2004).

A partir da reunião dos elementos discutidos acerca da dimensão da conectividade da rede, propõe-se a figura 5, abaixo:

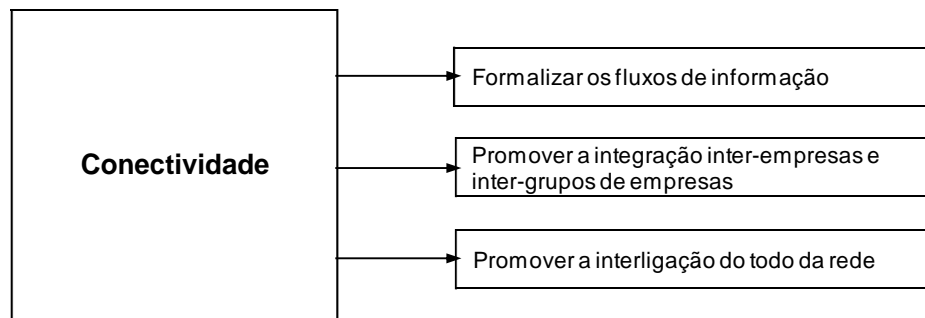


Figura 5 – A dimensão da conectividade da rede

De forma geral, o planejamento de ações de comunicação tem o objetivo de promover a convergência de expectativas e uma maior integração e interconectividade, contribuindo, assim, para o processo de adaptação e coordenação das empresas (GRANDORI; SODA, 1995; AHUJA, 2000). As ações de comunicação direta possibilitam às empresas a transmissão de conhecimento tácito, enquanto as mídias indiretas possibilitam a transmissão de conhecimento explícito, passível de codificação (POLANYI, 1983).

3.4 Complementaridade

A dimensão da complementaridade na rede está ligada à própria origem das redes de empresas: viabilizar, por meio do arranjo inter-empresas, o arranjo de competências. O objetivo é executar de forma integrada atividades consideradas

inviáveis tecnicamente ou demasiado custosas para as empresas isoladamente. O arranjo de competências, por sua vez, pode desencadear um processo sinérgico de aprendizagem coletiva capaz de gerar competências inéditas. O argumento da complementaridade de competências e da aprendizagem coletiva é reforçado quando da análise dos fatores motivadores para a atividade de inovação em rede. As redes de inovação têm a sua formação justificada muito em função do acesso à informação que oportunizam, e essa oportunidade de acesso à informação desencadeia o processo de complementaridade de competências e de aprendizagem coletiva.

Autores como Casarotto e Pires (2001), Gerwin (2004), Kodama (2005) e Vallejos (2005) propõem uma estrutura de gestão de projetos em redes baseada na integração total entre os diferentes profissionais, dentro das distintas *expertises* que um projeto de inovação requer. Para tanto, os autores propõem a formação de **times de projeto** na rede. Ou seja, a complementaridade de competências pode ser concretizada a partir da formação de times de projeto na rede, cujos participantes serão oriundos não somente de distintas áreas funcionais, mas também de diferentes empresas.

A formação de times inter-empresas também está apoiada nos trabalhos de Raelin (1997) e Brown e Duguid (2001), na constituição de comunidades de prática. As comunidades de prática são espaços, reais ou virtuais, criados nas empresas com o objetivo de se reduzirem heterogeneidades de assimilação, de se adquirirem conhecimentos e de se sistematizarem processos de aprendizagem. Trata-se de estruturas organizadas de forma a possibilitar que o fluxo de informações e a socialização de conhecimentos e experiências sejam bem-sucedidos, viabilizando a integração inter-empresas na rede.

Segundo Brown e Duguid (2001), a aprendizagem conjunta com essas características deve desenvolver-se de forma organizada, o que leva à criação de um ambiente de interação e à formação de grupos de trabalho com recursos físicos e humanos provenientes de ambas as empresas envolvidas. Essa organização permite a elaboração de uma sistemática de troca de informações.

Na definição de Katzenbach e Smith (1993), times são constituídos quando profissionais de diferentes especialidades trabalham próximos e intensivamente no projeto, interagindo durante um determinado período de tempo e se responsabilizando mutuamente pelos resultados que produzem. Os times de projeto, dado o agrupamento de profissionais detentores de conhecimentos e especialidades relativos ao contexto dos projetos, podem viabilizar um ambiente propício à comunicação e, conseqüentemente, à aprendizagem e à inovação, possibilitando aos profissionais que os constituem somar os seus conhecimentos. Sendo assim, o time de projeto pode ser definido como um grupo de pessoas que detêm competências que se complementam (KATZENBACH; SMITH, 1993; WARD et al., 1995; SOBEK II; WARD; LIKER, 1999; SPEAR; BOWEN, 1999; HISLOP et al., 2000; LEENDERS; ENGELEN; KRATZER, 2003).

Para tanto, a escolha dos membros do time deve estar baseada nas habilidades necessárias à execução dos projetos, estando eles comprometidos com os objetivos do projeto em questão. Segundo Katzenbach e Smith (1993), um grupo jamais se torna um time sem que todos os seus membros estejam realmente comprometidos com os objetivos do projeto. Além disso, a escolha de um time de projeto tem a função de ligação do todo: a escolha de agentes capazes de integrar horizontalmente as empresas associadas e acelerar o processo de coordenação dos demais atores da rede.

Discute-se na literatura o número ideal de membros do time, pois esse número vem ao encontro da qualidade dos vínculos estabelecidos entre os seus participantes, causando um impacto na comunicação e no compartilhamento de informações (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). A quantidade de pessoas envolvidas no desenvolvimento de um projeto pode chegar a até algumas centenas ou milhares de pessoas, como acontece em projetos complexos. O ideal é que o time de desenvolvimento seja composto de forma a facilitar a comunicação direta. Grupos de mais de 15 pessoas podem ser quebrados em vários sub-times. Cusumano (2000) sugere, para tanto, que líderes de projeto atentem para a integração entre os sub-times.

Cusumano (2000) destaca também como características importantes do time o controle do tempo, o compartilhamento de uma visão clara sobre o projeto e suas metas, a responsabilidade e a autonomia de todos, a criação de uma linguagem comum e a comunicação. Seguindo na mesma linha, Barnes et al. (2006) propõem que as empresas devem definir juntas um conjunto de procedimentos e regras para a ação conjunta e concordar nas seguintes questões: na definição clara dos objetivos do projeto, na divisão de responsabilidades, no planejamento do projeto, no monitoramento do projeto e no compartilhamento dos resultados, visando à execução do projeto.

Reunindo-se os elementos discutidos acerca da dimensão da complementaridade na rede, propõe-se a figura 6, abaixo:

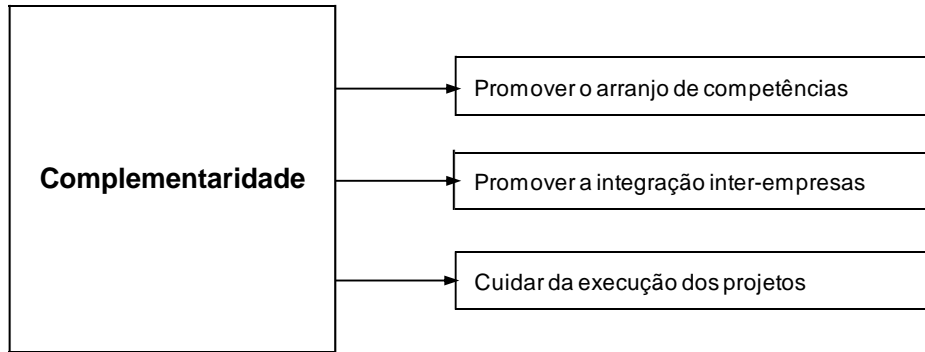


Figura 6 – A dimensão da complementaridade na rede

Pode-se observar que a dimensão da complementaridade implica as dimensões da coordenação e da conectividade, pois o desempenho dos times requer aspectos da conectividade e da coordenação, independentemente do tamanho do time. Juntos, time e líder tomam as decisões que constituem a gestão de um projeto, como o planejamento das ações, a alocação de recursos e as questões técnicas referentes ao projeto. Para tanto, faz-se necessária a adoção de elementos de suporte – ações de comunicação – para dinamizar o trabalho dos times de projeto.

Dessa forma, ligam-se os elementos discutidos até aqui para a gestão de projetos em redes de empresas: a cooperação, a conectividade e a complementaridade. Juntos, líderes de projeto, ações de comunicação e times imprimem dinâmica à gestão de projetos em redes de empresas, estabelecendo um fluxo de informações organizadas, com uma lógica de interação e de aprendizado contínuo inter-empresas.

3.5 Apresentação do modelo de análise

Nos capítulos anteriores, foram discutidos aspectos teóricos para a análise e a compreensão da formação das redes de empresas, da atividade de inovação em rede, especificamente, e da necessidade de estruturação dessa atividade por meio da organização por projetos em rede.

No primeiro capítulo tem-se que a formação das redes de empresas está fundamentada na complementaridade de competências para a execução integrada de determinadas atividades, inviáveis tecnicamente ou custosas para as empresas isoladamente. A ação integrada pode, por sua vez, desencadear um processo sinérgico de aprendizagem coletiva e geração de novas competências, até então inéditas para as empresas.

A noção de complementaridade de competências e aprendizagem coletiva é reforçada quando da análise dos fatores motivadores para a atividade de inovação em rede, discutidos no segundo capítulo. As redes têm a sua formação justificada pelo acesso à informação que oportunizam, diferenciando-se de forma qualitativa o tipo de informação a que se tem acesso na rede. Essa diferenciação está baseada na constatação de que as empresas estabelecem e desenvolvem, ao longo do tempo, ligações entre si que se dividem em ligações fortes e fracas.

As ligações fortes são estabelecidas entre empresas que efetivamente trabalham juntas, a ponto de desenvolverem uma linguagem comum e um padrão de comunicação que possibilita o compartilhamento de conhecimento tácito, de experiências e de habilidades, dado o nível de imbricamento das mesmas. Já as ligações fracas viabilizam a troca de informações com parceiros ocasionais. A

importância desses parceiros reside na necessidade de se mapearem informações relevantes do ambiente externo e se renovarem as informações que circulam dentro de um mesmo grupo social (GRANOVETTER, 1973).

Se a complementaridade de competências, a aprendizagem conjunta e a geração de competências inéditas são os objetivos quando da formação de redes de empresas, faz-se necessária uma estrutura de coordenação que possibilite o desenvolvimento das relações de cooperação. Apoiando-se em Gladstein (1984), parte-se do pressuposto de que a aprendizagem conjunta só será possível se for constituído um arranjo relativamente estável entre as empresas envolvidas, expresso em termos de divisão do trabalho e métodos de coordenação e controle das atividades.

Como visto anteriormente, o processo de coordenação está ligado ao esforço progressivo de alinhamento dos atores envolvidos para a execução de uma dada tarefa ou um dado projeto. É um processo interativo e constante de negociação e estruturação *versus* flexibilização em função de mudanças ambientais e comportamentais. Em se tratando de redes de empresas, a configuração de uma estrutura de coordenação está ligada à necessidade de investimento na relação: ao esforço progressivo de alinhamento das partes para a execução de atividades coletivamente.

Além de ser necessário um processo de coordenação nas redes de empresas, os fluxos de informação estabelecidos entre as empresas devem ser estruturados de forma a permitir a execução de projetos em conjunto. Ou seja, elementos específicos de gestão devem ser adotados visando à estruturação da atividade conjunta de gestão de projetos. A especificidade dos elementos de gestão está ligada à visão de redes de empresas adotada neste trabalho de tese.

Considerando-se o trabalho de Tushman e Nadler (1978), conforme dito anteriormente, as redes podem ser definidas como sistemas de processamento de informações. Sendo assim, as redes de empresas devem apresentar uma configuração tal de unidades de trabalho, bem como de ligações entre as mesmas, que permita o efetivo processamento de informações, ou seja, que permita a coleta de toda a informação relevante para a execução das suas atividades, a sua utilização em tempo hábil e a sua transmissão sem distorções.

As unidades de trabalho a que se referem Tushman e Nadler (1978) equivalem aos times de projeto. Os times de projeto tangibilizam o arranjo de competências na rede, sendo responsáveis pela promoção da **complementaridade**. Para tanto, os times de projeto devem ser formados por profissionais oriundos de diferentes empresas.

Aliado à questão da complementaridade, parte-se do pressuposto de que, a partir da formação de times de projetos, é promovida a integração inter-empresas na rede. A organização das empresas em times de projeto oportuniza a aproximação das empresas a partir das rotinas de execução dos projetos, rotinas estabelecidas dentro dos times.

Da literatura de gestão de projeto tem-se que o trabalho dos times de projeto requer sincronismo e coordenação. Para tanto, líderes de projeto devem ser escolhidos com o objetivo de realizar a **coordenação** direta dos times. Cada time de projeto deve ter um líder capaz de controlar os recursos do projeto e alinhar os esforços de todos os membros do time.

Ainda, o líder de cada time de projeto deve ser capaz de promover a integração inter-empresas. Parte-se do pressuposto de que os líderes de projeto ampliam o trabalho dos times no que tange à promoção da integração inter-

empresas. Ou seja, as ligações entre os times de projeto podem ser estabelecidas pelos líderes de projeto. Assim, os líderes podem expandir as fronteiras dos seus times, estabelecendo pontes entre times por meio do contato com outros líderes e times de projeto.

Complementando o trabalho dos líderes de projeto, apresentam-se as ações de comunicação. Parte-se do pressuposto de que estas realizam a transmissão da informação, fazendo circular toda a informação necessária dentro dos times de projetos e entre os times, em intensidade e frequência adequadas. Ou seja, as ações de comunicação realizam a **conectividade**. A partir da noção de conectividade, é possível afirmar que as ações de comunicação agregam a atividade dos times e dos líderes de projeto na promoção da integração inter-empresas e inter-grupos de empresas, promovendo a interligação do todo da rede. Por meio das ações de comunicação, times e líderes de projetos são conectados e recebem informações a respeito dos projetos em execução.

Sendo assim, propõe-se a reunião dos elementos discutidos acerca das dimensões da coordenação, da conectividade e da complementaridade, na figura 7, abaixo:

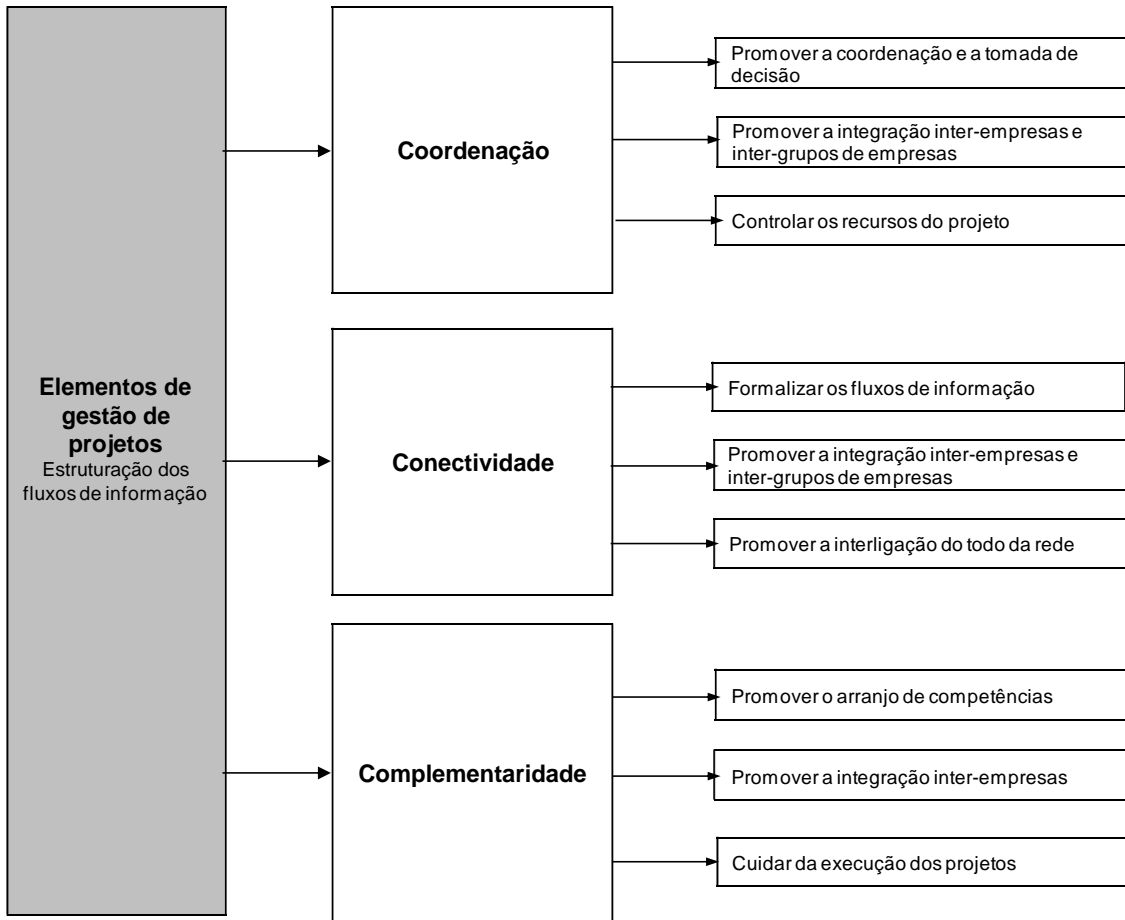


Figura 7 – Elementos para o modelo de análise

Portanto, é preciso **coordenação** e **conexão** das partes no intuito de garantir a **complementaridade**. O esforço de coordenação dos líderes de projeto reside no alinhamento dos diferentes atores envolvidos em um projeto em redes de empresas. Ao esforço de coordenação dos líderes soma-se a formalização dos fluxos de informação por meio das ações de comunicação. Juntos, líderes, ações de comunicação e times de projeto imprimem **dinâmica** à gestão de projetos em redes de empresas, conforme apresentado na figura 8, abaixo:

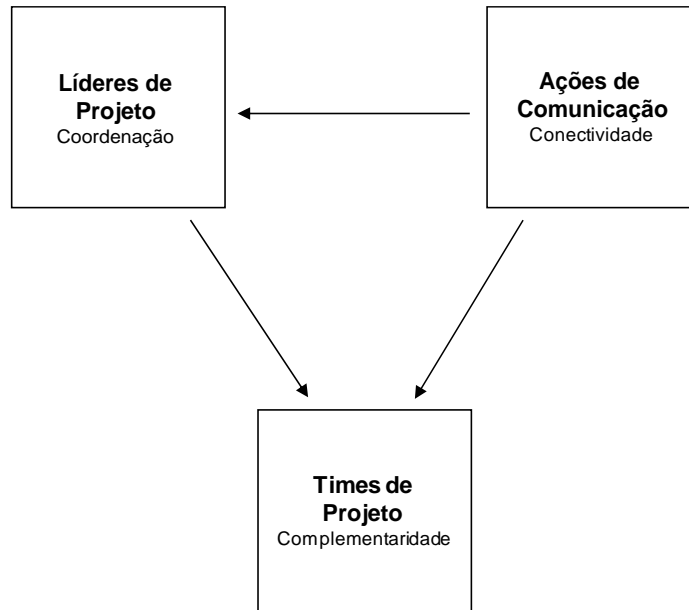


Figura 8 – Interação dos elementos que compõem o modelo de análise

Agrupando-se os elementos discutidos e a sua interação, propõe-se o **modelo de análise** da figura 9, a seguir. Neste, a estruturação dos fluxos de informação, necessária à atividade conjunta de gestão de projetos, é possível em função de elementos de gestão próprios. O dimensionamento desses elementos, por sua vez, deve obedecer a três diretrizes básicas para viabilizar a efetiva gestão de projetos em conjunto: promover a coordenação das atividades e da tomada de decisões, promover a conectividade (formalizando os fluxos de informações) e, a partir desses passos, realizar a complementaridade de competências.

Seguindo essas diretrizes, são propostos três elementos de gestão de projetos: líderes de projeto, ações de comunicação e times de projeto. Os times de projeto constituem a principal unidade de trabalho da rede, concretizando o arranjo de competências e, por conseguinte, a complementaridade. Dando suporte ao trabalho dos times, apresentam-se os líderes de projeto e as ações de comunicação. Os líderes de projeto são responsáveis pela coordenação direta das atividades. As

ações de comunicação, por sua vez, realizam a conectividade e apóiam o trabalho de integração das empresas realizado por líderes e times de projeto, por meio da transmissão das informações.

A posse dos elementos de gestão – líderes de projeto, ações de comunicação e a formação de times de projeto – diferencia a habilidade de coordenar os projetos nas empresas: os elementos de gestão sinalizam uma maior habilidade para coordenar projetos em conjunto. Essa maior habilidade de coordenação relaciona-se com o processo de socialização que se realiza por meio das relações sociais baseadas em confiança e reciprocidade. Essa habilidade também está ligada ao processo de aprendizagem que perpassa a coordenação da atividade de gestão de projetos em redes: à medida que as empresas envolvidas aprendem a trabalhar juntas, que novos projetos são desenvolvidos, são estabelecidas ligações entre os atores que facilitam o processo de coordenação. Inclusive, conforme dito anteriormente, em função desse processo de aprendizagem, não só a necessidade de coordenar, mas a predisposição à coordenação também varia no tempo.

O modelo da figura 9 será aplicado à análise, proposta nesta tese, do histórico das redes selecionadas, da evolução dos principais projetos das redes e dos elementos de gestão de projetos encontrados.

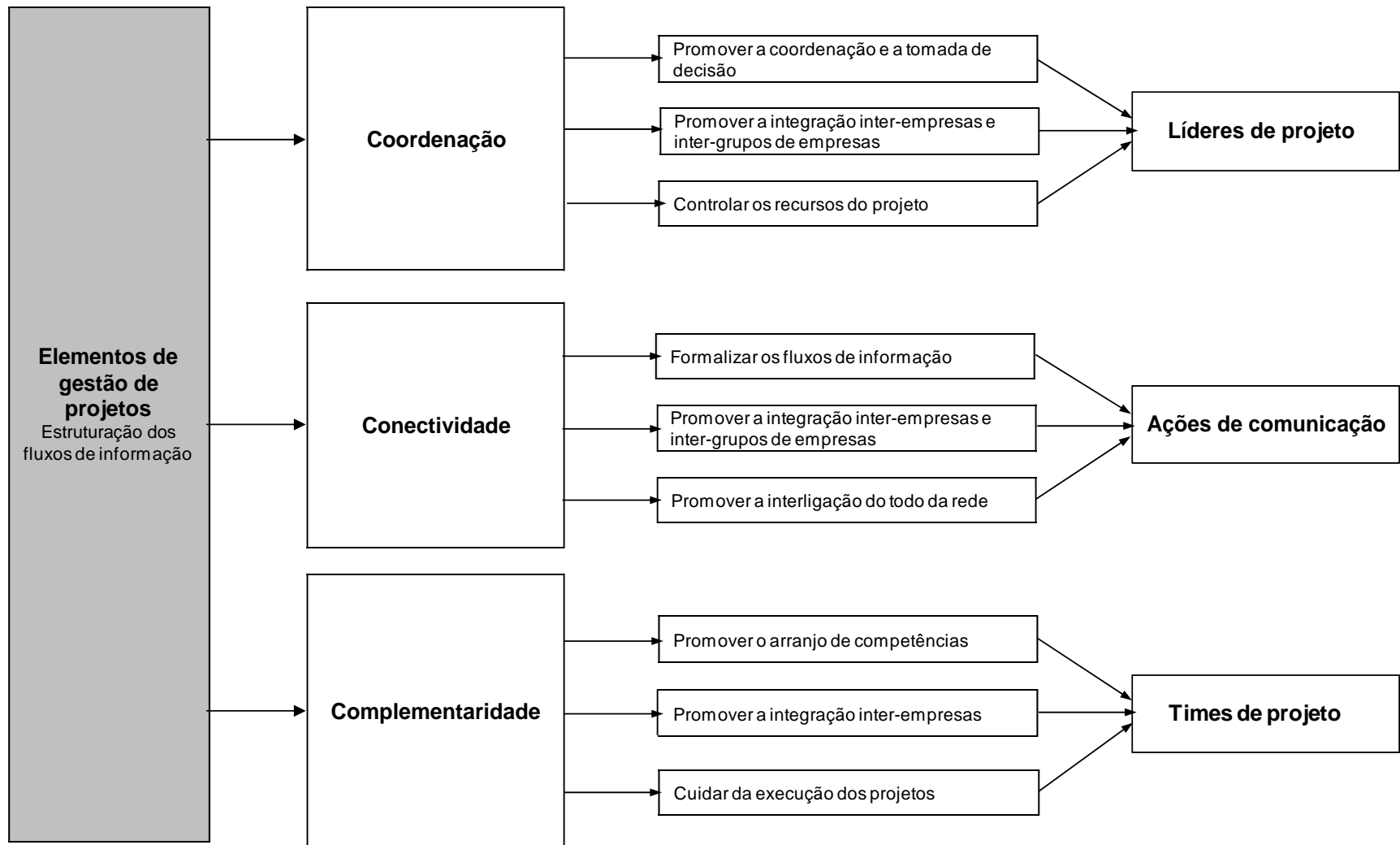


Figura 9 – Modelo de análise proposto

4 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia que orientou a pesquisa de campo desenvolvida para analisar a dinâmica de gestão de projetos conduzidos por redes horizontais. Devido à natureza das questões que emergiram no estudo, optou-se pelo método qualitativo e, neste, pela estratégia do estudo de casos para alcançar os objetivos inicialmente colocados. A seguir serão apresentados com maior detalhamento as fases da pesquisa, o critério de seleção dos casos, a estratégia de análise, as proposições do estudo e as limitações do método.

4.1 Primeira fase da pesquisa

A primeira fase da pesquisa (quadro 1) objetivou selecionar os casos a serem analisados na fase seguinte. Para tanto, foi necessário localizar programas de fomento à formação de redes de empresas. Uma vez localizados esses programas, foi necessário compreender o contexto das redes de empresas constituídas: as metodologias adotadas, o estágio em que se encontravam as redes, o perfil dos associados, as operações realizadas em conjunto e as perspectivas de evolução das redes formadas (ou seja, dos seus projetos de inovação).

Técnica	Entrevistado/ evento	Data
Entrevista	Executivo Redemac	dez/2005
	Fundador Redepetro RS	mar/2006
	Presidente do programa Redes de Cooperação - SEDAI	mai/2006
	Diretora do programa Redes de Cooperação FEEVALE	jul/2006
	Presidente Rede Artemulher	jul/2006
	Executivo Rede Ação Magistral	ago/2006
	Executivo Rede Construir	ago/2006
	Associado Rede Ação Magistral	ago/2006
	Presidente Rede Ensemble	ago/2006
	Presidente Rede Espaço Cult	out/2006
	Presidente Rede Crie Mais Brasil	out/2006
Observação participante	Congresso Cooperação Brasil I	nov/2005
	Lançamento do programa Inovação nas Redes UNISINOS	jun/2006
	Assembléia Rede Artemulher	jul/2006
	Congresso Cooperação Brasil II	nov/2006

Quadro 1 – Coleta de dados da primeira fase da pesquisa

Os critérios adotados para a seleção dos casos foram: a existência de projetos de inovação nas redes, o tempo de formação da rede, o acesso às informações e a proximidade geográfica. Foram identificados dois programas de fomento no estado do Rio Grande do Sul: o programa Redepetro-RS e o programa Redes de Cooperação. A partir da análise das características dos dois programas identificados, optou-se pela seleção de redes horizontais que estivessem participando do programa Redes de Cooperação.

O programa, mantido pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI), é considerado pioneiro no país. O programa deu início às operações no ano de 2000; até 2004, contabilizava a formação de 75 redes horizontais em diversos setores econômicos: serviços, comércio varejista, indústria, agroindústria e produção agrícola. Ao final do ano de 2005, o número de redes saltou para 120. Até novembro de 2006, o número de redes de cooperação que contaram com o apoio do programa ultrapassava 210 redes. Segundo a SEDAI, estas totalizam mais de 4 mil empresas, responsáveis pelo emprego de aproximadamente 36 mil pessoas e por um faturamento de R\$ 5 bilhões ao ano.

Em uma entrevista realizada no mês de junho de 2006, o presidente do programa indicou 20 redes que têm como meta o desenvolvimento de projetos de inovação (entre produtos e processos). Para tanto, o presidente usou como ponto de partida a lista de 120 redes formadas até o final do ano de 2005, partindo do pressuposto de que redes muito novas ainda não chegaram ao estágio de inovação². Das 20 redes indicadas, seis foram eliminadas³, restando as 14 redes listadas no quadro 2.

No.	Rede	Cidade	Segmento	Data de lançamento	Número de associados
1	AÇÃO MAGISTRAL	Porto Alegre	Farmácias de manipulação	dez/04	44
2	AGINVEST	Ijuí	Indústria de artigos de vestuário	set/01	20
3	AFFEMAQ	Bento Gonçalves	Ferramentas e máquinas para a ind. moveleira	set/04	14
4	ARTE MULHER	São Leopoldo	Artesanato	jul/06*	42
5	CONSTRUIR	Porto Alegre	Materiais de construção	dez/04	42
6	CRIE MAIS BRASIL	Novo Hamburgo	Aviamentos	mai/05	23
7	ENSEMBLE	Novo Hamburgo	Indústria de calçados e acessórios	abr/05	21
8	ENTREFLORES	Ipê	Produtores de flores	set/04	23
9	INDUMENTO BRASIL	Tuparendi	Vestuário	set/05	8
10	REDE BRASIL ESPORTES	Santa Maria	Artigos esportivos	out/04	15
11	REDE SEGURA	Novo Hamburgo	Seguros	dez/02	31
12	REDEMAC	Porto Alegre	Materiais de construção	out/01	41
13	REMOS	Antônio Prado	Moveleira	mar/06	8
14	RESERVIN	Flores da Cunha	Vinícolas	nov/04	13
Total de empresas envolvidas					345

Quadro 2 – Redes indicadas como possíveis casos para o estudo

A partir desse conjunto de 14 redes, com possíveis casos a serem estudados, foram selecionados aqueles que oferecessem as melhores possibilidades analíticas. Para tanto, foram visitadas as redes Redemac (rede de lojas de materiais de construção), Arte Mulher (rede de artesãos), Ensemble (rede de indústrias de calçados e acessórios), Ação Magistral (rede de farmácias de manipulação), Construir (rede de lojas de materiais de construção), Affemac (rede de indústrias de ferramentas e máquinas) e Crie Mais Brasil (rede de lojas de aviamentos). Durante as visitas, foi aplicado um roteiro que pautou as entrevistas (ver instrumento de pesquisa no anexo A).

² Com exceção das redes Arte Mulher e Remos, que foram lançadas em 2006, mas foram constituídas anteriormente.

³ Foram eliminadas as redes Apool, Gesto, Base8, IX Tecnologia, Rede Mix e Ricosm, dadas as informações obtidas com pesquisadores ligados a essas redes.

Seguindo os critérios de seleção detalhados anteriormente, foram escolhidas as redes Ação Magistral e Redemac. Durante a primeira fase da pesquisa, constatou-se que as redes Construir e Affemaq não realizam projetos de inovação. Já as redes Arte Mulher, Ensemble e Crie Mais Brasil apresentaram somente o projeto de produtos de marca própria como caso de projeto de inovação.

4.2 Segunda fase da pesquisa

A segunda fase teve o objetivo de levantar informações para a análise da dinâmica de gestão dos projetos de inovação nas redes selecionadas: a organização dos projetos, a execução dos projetos e os elementos de gestão de projetos adotados pelas redes.

Para tanto, foram analisados ao todo seis projetos de inovação, três em cada uma das redes selecionadas. Na rede Ação Magistral foram analisados o projeto de desenvolvimento dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30, o projeto de desenvolvimento da revista InformAção Magistral e o projeto de desenvolvimento do protetor facial e da linha de filtros solares para crianças – NoRed FPS60 e NoRed Kids. Na rede Redemac foram analisados o projeto de desenvolvimento da linha de produtos de marca própria, o projeto de desenvolvimento de um programa de gestão da qualidade na rede, o Programa Qualificar Redemac, e o projeto de desenvolvimento do centro de distribuição da rede.

Nessa fase foram realizadas entrevistas em profundidade com todos os times de projeto das redes. Foram entrevistados os participantes dos times e os líderes de projeto, bem como os diretores das redes. Foram realizadas entrevistas

em profundidade também com os demais atores externos (organizacionais e institucionais) que integram os projetos das redes selecionadas. Para tanto, foram seguidas as premissas de White e Taket (2000) e Duarte (2005). As entrevistas foram pautadas por um roteiro que guiou a coleta de dados (ver instrumento de pesquisa no anexo B).

Também foi realizada a observação de assembléias gerais e de reuniões de times, onde foram tomadas decisões acerca dos projetos analisados.

Além das observações e das entrevistas, a análise de documentos se fez necessária: documentos relativos ao histórico dos projetos (atas das assembléias da rede), documentos sobre a estrutura organizacional das redes (o estatuto e o código de ética) e documentos relativos às ações de comunicação das redes (revistas e informativos em diversas mídias direcionados ao público interno e externo). A análise de documentos seguiu as premissas de Moreira (2005).

4.3 Estratégia de análise e proposições de estudo

Com o propósito de desenvolver os objetivos da tese, elegeu-se o projeto conduzido em rede de empresas como a unidade de análise. Partindo desse princípio, propõe-se a análise individual dos casos, bem como a comparação entre os casos.

Primeiro, procede-se a uma análise longitudinal do histórico da rede. Em seguida, procede-se a uma análise longitudinal dos projetos que pontuam momentos distintos na evolução da rede. Por fim, procede-se a uma análise transversal dos

elementos de gestão de projetos: o trabalho desempenhado pelos líderes de projeto, as ações de comunicação e os times formados.

A análise está baseada em proposições teóricas, seguindo as premissas de Eisenhardt (1989) e Yin (2005). Para a realização dessa análise, apoiando-se no referencial teórico utilizado no trabalho e nas informações obtidas na primeira fase da pesquisa, foram elaboradas **proposições de estudo**, a seguir descritas:

1) Redes de empresas operam por meio de sub-grupos de empresas e das suas inter-relações;

2) Elementos de gestão de projetos (líderes de projeto, ações de comunicação e times de projeto) estruturam os fluxos de informação, possibilitando o trabalho conjunto e a execução de projetos nas redes horizontais;

3) Líderes de projeto operacionalizam times de projeto dentro das redes, estabelecem as ligações inter-times de projeto, realizam a coordenação geral da atividade conjunta e conferem dinâmica à gestão de projetos em conjunto;

4) Ações de comunicação complementam o trabalho de interligação das empresas em rede realizado pelos líderes de projeto, formalizam os fluxos de informação e conferem dinâmica à gestão de projetos em conjunto;

5) Times de projetos e sua dinâmica de funcionamento concretizam a complementaridade de competências, a aprendizagem conjunta e a geração de novas competências pelas empresas organizadas em rede, tangibilizadas nos produtos dos projetos.

4.4 Limitações do método

Apesar de a técnica do estudo de caso ser a mais indicada para desenvolver os objetivos deste trabalho, salienta-se o cuidado quanto à generalização dos resultados da pesquisa, ressaltando-se que se trata de uma generalização de conteúdo analítico. Faz-se necessário salientar que o trabalho empírico foi desenvolvido em redes horizontais; portanto, as conclusões obtidas a partir da análise dos casos guardam relação com as especificidades desse tipo de arranjo colaborativo.

Sendo assim, nos próximos capítulos serão apresentadas as redes selecionadas – no capítulo 5, a rede Ação Magistral, e no capítulo 6, a rede Redemac – e a análise do seu histórico e dos projetos selecionados em ambas, seguida da análise dos elementos de gestão de projetos.

5 ANÁLISE DOS CASOS: A REDE AÇÃO MAGISTRAL

5.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é apresentar a rede Ação Magistral e analisar seus principais aspectos. Primeiro, procede-se a uma análise longitudinal do histórico da rede. Em seguida, procede-se a uma análise longitudinal dos projetos que pontuam momentos distintos na evolução da rede. Por fim, procede-se a uma análise transversal dos elementos de gestão de projetos: o trabalho desempenhado pelos líderes de projeto, as ações de comunicação e os times formados.

5.2 Análise longitudinal, a partir do histórico da Rede Ação Magistral

A rede Ação Magistral (Central de Negócios dos Farmacêuticos Magistrais do Estado do Rio Grande do Sul), sociedade civil sem fins lucrativos, foi fundada em 11 de setembro do ano de 2002, a partir da reunião de 27 farmácias de manipulação (quadro 3). Todas as empresas faziam parte da ANFARMAG (Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais), com cerca de 5.000 associados (uma das maiores entidades do segmento farmacêutico no país).

Número	Empresa	Cidade
1	A Alquimia	Porto Alegre
2	A Farmathuia	Porto Alegre
3	Alquimia	Gramado
4	Amplo Espectro	Porto Alegre
5	Antiqua	Portão
6	Apotheke	Porto Alegre
7	Aromas e Poções	Bento Gonçalves
8	Bellafarma	Caxias do Sul
9	Biopharma	Canoas
10	Botânica	São Sebastião do Caí
11	Dermogral	Porto Alegre
12	Dermoplast	Porto Alegre
13	Essência de Vida	Lajeado
14	Farmácia Santa Júlia	Não-Me-Toque
15	Fármaco Ativo	São Leopoldo
16	Farmhoderm	Porto Alegre
17	Fitonfarma	Porto Alegre
18	Fracionatta	Taquara
19	Matéria Pura	Porto Alegre
20	Mistura da Terra	Bagé
21	Multimisturas	Santo Antônio da Patrulha
22	Nova Essência	Canoas
23	Rosa Moschetta	Canoas
24	Spengler	Porto Alegre
25	Tecnifarma	Porto Alegre
26	Uso Indicado	Pelotas
27	Vian e Vian	Carazinho

Quadro 3 – Empresas fundadoras da Rede Ação Magistral

Os fundadores constituem um grupo de destaque na rede. Isso pode ser observado em três práticas adotadas na rede. Uma delas é a obrigação, determinada no estatuto, de existir sempre, no mínimo, um membro da categoria de Sócios Fundadores em cada uma das chapas, tanto da diretoria quanto dos conselhos, que concorrem às eleições na rede. Outra prática diz respeito ao direito de desconto de 50% na mensalidade dos fundadores. Por fim, observa-se a prática da obrigatoriedade de as novas associadas serem admitidas mediante subscrição de proposta por no mínimo uma empresa fundadora e duas participantes. Essa última exigência vigorou até a reformulação do estatuto da rede, em 19 de agosto do ano de 2006.

No ato de fundação da rede foi definido o grupo que assumiu a direção da Ação Magistral (quadro 4).

Diretoria Gestão 2002-2004	
Cargo	Empresa
Presidente	Bellafarma
Vice- Presidente	Biopharma
Secretário	Dermogral
Tesoureiro	A Famathuia
Conselho Fiscal	
Titular	Spengler
Titular	Fracionatta
Titular	Mistura da Terra
Suplente	Aromas e Poções
Suplente	Vian e Vian
Suplente	Uso Indicado
Conselho Ética	
Titular	Spengler
Titular	Mistura da Terra
Titular	Aromas e Poções
Titular	Vian e Vian
Titular	Rosa Moschetta
Titular	Dermogral

Quadro 4 – Diretoria da Rede Ação Magistral, gestão 2002-2004

Além do grupo das Empresas Fundadoras, há o grupo das Empresas Admitidas. Os critérios de admissão de novas empresas são os seguintes: primeiramente, a empresa é analisada em assembléia pelos sócios; em seguida, passa por uma auditoria técnica, realizada por uma pessoa jurídica contratada para fazer auditoria nas farmácias (dada a fiscalização do setor); para participar da rede, a farmácia deve possuir no mínimo 50% das cotas da sociedade pertencentes a farmacêuticos, ainda, é obrigatório que o associado participe de algum programa de qualidade da ANFARMAG ou da ISO.

Também no ato de fundação da rede, foram formadas comissões⁴ para executar os trabalhos determinados pela diretoria e pelos associados (quadro 5). Logo no princípio das operações da rede, os associados deram início ao processo

⁴ Será usada, inicialmente, a denominação dada pela rede para times de projeto. No caso da Ação Magistral, as comissões de trabalho equivalem aos times.

de planejamento estratégico da rede. Foram planejadas as ações de compra conjunta de matéria-prima (hoje são feitas cotações mensais por meio do *website* da rede), de treinamento e capacitação de pessoal, de desenvolvimento de produtos de marca própria e de articulação política junto às demais entidades do setor. Essas ações configuraram estratégias que direcionam a rede desde então.

Comissões: 11 de setembro de 2002 fundação da rede	Empresas
Comunicação e Marketing	Coordenador: Tecnofarma
	Matéria Pura
	Multimisturas
	Antiqua Pharmacia
	Dermoplast
	Botânica
Comercialização	Fitonfarma
	Spengler
	Alquimia
	A Alquimia
	Amplio Espectro
	Farmhoderm
Técnico	Coordenador: Apotheke
	Rosa Moschetta
	Farmácia Santa Júlia
	Fármaco Ativo
	Uso Indicado
	Tecnofarma
	Nova Essência
	Matéria Pura
	Multimisturas
	Uso Indicado
	Dermogral
	Fracionatta
	Fármaco Ativo
Essência de vida	

Quadro 5 – Comissões formadas na fundação da Rede Ação Magistral

A partir de 17 de outubro do ano de 2002, já na segunda assembléia da rede, as comissões formadas passaram a apresentar, em assembléia, suas propostas de trabalho, bem como o andamento das mesmas.

Em 21 de novembro do ano de 2002, a diretoria solicitou às comissões que definissem seus coordenadores⁵. A única comissão que não indicou seu coordenador foi a de comercialização, por duas razões: primeiro, a centralização das decisões relativas às compras da rede na diretoria, especificamente no presidente da rede; segundo, a desarticulação da comissão com o falecimento de uma das associadas, em 25 de outubro, e a saída da farmácia A Alquimia (oficialmente desligada da rede em 26 de abril do ano de 2003) por não participar das assembleias.

Os projetos e as ações propostas pelas comissões são decididos por meio de assembleia. Conforme o estatuto:

A Assembleia Geral Ordinária ou Extra-ordinária, constituída pelas associadas Fundadoras e Admitidas quites no pleno gozo de seus direitos, é o órgão supremo da *Ação Magistral* e, dentro dos limites deste Estatuto, tomará toda e qualquer decisão de interesse da *Ação Magistral* e suas deliberações vinculam a todos ainda que ausentes ou discordantes (fonte: trecho retirado do estatuto da rede).

A votação é por aclamação, salvo nos casos de eleições da diretoria e do conselho fiscal, em que a votação se dá pelo voto secreto. O processo de votação é pela maioria simples dos votos das associadas presentes, tendo cada associada direito a um só voto. As assembleias acontecem (em média) uma vez por mês e delas participam somente os farmacêuticos. Entre uma reunião de assembleia e outra são realizadas reuniões mensais da diretoria e das comissões de projeto⁶.

Em 23 de novembro de 2002, a comissão técnica foi subdividida em quatro comissões: medicamentos, cosméticos, homeopatia e fitoterápicos e

⁵ Será usada, inicialmente, a denominação dada pela rede aos líderes de projeto. No caso da *Ação Magistral*, os coordenadores de comissão equivalem aos líderes.

⁶ A periodicidade das reuniões das comissões pode variar conforme o estágio de desenvolvimento dos respectivos projetos.

embalagens (quadro 6). Essas comissões já indicaram projetos estratégicos da rede a serem desenvolvidos ao longo dos próximos anos.

23 de novembro de 2002: subdivisão da comissão técnica	Empresas
Medicamentos	Coordenador: Matéria Pura
	Spengler
	Dermogral
	Farmácia Santa Júlia
	Farmhoderm
	Uso Indicado
	Uso Indicado
	Fármaco Ativo
Cosméticos	Coordenador: Apotheke
	Essência de Vida
	Fármaco Ativo
	Fitonfarma
	Tecnifarma
	Fracionatta
Homeopatia e fitoterápicos	Coordenador: Rosa Moschetta
	A Farmathuia
	Nova Essência
	Bellafarma
	Amplio Espectro
Embalagens	Coordenador: Fitonfarma
	Dermogral
	Bellafarma
	Multimisturas

Quadro 6 – Subdivisão da primeira comissão técnica da Rede Ação Magistral

Em 16 de agosto do ano de 2003, foi comunicado aos associados o interesse de um grupo de 12 empresas do estado de Santa Catarina em fazer parte da associação. A proposta de mudança do estatuto e do nome da rede, com a abertura para outros estados do país, foi aprovada por unanimidade.

Como vantagem tem-se o aumento da competitividade e, como estão em outro estado, a concorrência também seria interessante pra nós. A base seria o nosso estado e eles entrariam como sócios efetivos (fonte: trecho retirado de ata da assembléia da rede).

O contato foi estabelecido por meio da Sra. Cristina Duchini, da empresa Beladerm de Criciúma, presidente da ANFARMAG – Regional Santa Catarina. Desse grupo, atualmente sete empresas fazem parte da rede (quadro 7).

Número	Empresa	Cidade	Estado
1	Artepharma	Mafra	SC
2	Beladerm	Criciúma	SC
3	Botica do Valle	Joinville	SC
4	Dermaestetica	Blumenau	SC
5	Dermobel filial	São Miguel do Oeste	SC
6	Dermus	Florianópolis	SC
7	Maria Rocha	Tubarão	SC

Quadro 7 – Empresas do estado de Santa Catarina que fazem parte da Rede Ação Magistral

Em 20 de janeiro do ano de 2004, os sócios se decidiram por uma redistribuição das comissões da rede (quadro 8). Na época, a diretoria da rede decidiu não indicar coordenadores das comissões, passando a se reunir com cada uma das comissões isoladamente. Também nessa data, a rede aderiu ao programa Empreender do SEBRAE.

20 de janeiro de 2004: redistribuição das comissões	Empresas
Técnica cosméticos	Apotheke
	Tecnifarma
	Fracionatta
	Fármaco Ativo
	Matéria Pura
Medicamentos	Farmácia Santa Júlia
	Uso Indicado
Fitoterápicos e homeopatia	Nova Essência
	Amplio Espectro
Qualidade	Mistura da Terra
	Rosa Moschetta
	Dermoplast
	Fitonfarma
Tributário e Jurídico	Essência da Vida
	Pharma Pura
	Relicário
Administrativo e Finanças	Multimisturas
	Biopharma
Comunicação	Tecnifarma
	Beladerm
	Matéria Pura
	Executivo
Embalagens	Botânica
	Botânica
	Antiqua

Quadro 8 – Redistribuição das comissões da rede Ação Magistral em janeiro de 2004

Em 17 de julho do mesmo ano, novas comissões foram formadas e apresentadas (quadro 9). A diretoria voltou a indicar coordenadores das comissões, alegando que a ausência de coordenadores nas comissões teria inviabilizado os trabalhos.

17 de julho de 2004: redistribuição das comissões	Empresas
Marketing e identidade visual	Coordenador: Beladerm
Especificações	Coordenador: Essência da Vida
	Fractionatta
	Farmácia Santa Júlia
Produtos marca própria	Coordenador: Tecnofarma
	Tecnofarma
	Fármaco Ativo
Qualificação de fornecedores	Coordenador: Bellafarma
	Dermogral
	A Famathuia
	Spengler
Informativo médico	Coordenador: Tecnofarma
	Mistura da Terra
Eventos	Coordenador: Dermogral
	Spengler
Gestão da qualidade	Coordenador: Rosa Moschetta
	Proderma
	Pharma Pura
Capacitação em novidades	
	Bellafarma
Genéricos e especialidades	Coordenador: Executivo
	Uso Indicado
	Dermus

Quadro 9 – Nova redistribuição das comissões da rede Ação Magistral em julho de 2004

Em 21 de agosto do ano de 2004, foram formadas novas comissões em função da entrada da rede no Programa Redes de Cooperação, com base no modelo de gestão difundido pelo programa (a rede foi lançada pelo programa no dia oito de dezembro do mesmo ano).

Em 11 de setembro do mesmo ano, a rede decidiu estabelecer novas comissões, que permaneceram até o ano de 2006, fora dos padrões estabelecidos pelo programa (quadro 10).

Comissões 2004-2006	Empresas
Marketing	Coordenador: Dermogral
Marketing: Subcomissão eventos, identidade visual e informativo	Coordenador: Beladerm
	Pharmacus
	Mistura da Terra
Marketing: Subcomissão produtos marca própria	Coordenador: Fármaco Ativo
	Tecnifarma
	Matéria Pura
	Apoteke
Filtro Solar	Coordenador: Tecnifarma
	Fármaco Ativo
	Matéria Pura
	Apoteke
Negociação	Coordenador: Bellafarma
	Amplio Espectro
	Essência da Vida
	Remédios
Padronização e medicamentos	Coordenador: Fracionatta
Embalagens	Coordenador: Botânica
	Antiqua
Satisfação do Associado	Coordenador: Spengler
Inovação	Coordenador: A Farmathuia
	Fórmula Famácia
	Fórmula Vital
	Calabash
	Multimisturas
	Oficina de Misturas
	Bellafarma

Quadro 10 – Comissões da rede Ação Magistral, gestão 2004-2006

Na mesma data, uma nova composição de diretoria foi apresentada aos sócios e aprovada por unanimidade (quadro 11).

Diretoria Gestão 2004-2006	
Cargo	Empresas
Presidente	Bellafarma
Vice- Presidente	Dermogral
Secretário	A Famathuia
Tesoureiro	Spengler
Conselho Fiscal	
Titular	Aromas e Poções
Titular	Pharma Pura
Titular	Pharmacus
Suplente	Dermobel
Suplente	Fracionatta
Suplente	Uso Indicado
Conselho Ética	
Titular	Biopharma
Titular	Alquimia
Titular	Aromas e Poções
Titular	Mistura da Terra
Titular	Dermogral
Titular	Rosa Moschetta

Quadro 11 – Diretoria da Rede Ação Magistral, gestão 2004-2006

A nova diretoria, juntamente com os conselhos e as comissões formadas anteriormente, gerenciou a rede até o final do ano de 2006.

Segundo o estatuto da rede, 50% dos cargos da diretoria devem ser renovados a cada eleição, sendo que o mandato dos eleitos é de dois anos. Para o conselho fiscal, é permitida a reeleição de apenas um terço dos seus componentes. Na prática, a diretoria da Rede Ação Magistral não obedeceu a essa regra do estatuto. Segundo o presidente da rede nas gestões 2002-2004 e 2004-2006, a decisão pela manutenção de praticamente toda a diretoria (só mudou um dos membros) foi fundamentada na necessidade de centralização para garantir a sobrevivência da associação durante o período. Essa decisão, ainda que não tenha sido explicitada, foi respaldada pelos associados em assembléia, uma vez que a chapa foi aprovada por unanimidade.

Além dos problemas comuns de gestão enfrentados pela rede, novas regulamentações foram impostas para o setor e, a partir do mês de agosto do ano de 2004, a rede precisou iniciar um trabalho de articulação política para fazer frente a elas. Esse foi um período caracterizado por todos os associados entrevistados como preocupante, dadas as novas regulamentações, principalmente a Consulta Pública 31 da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Segundo um dos entrevistados:

(...) quando apareceu a consulta pública 31, a resolução que rege as farmácias magistrais, que hoje é a resolução 214, tumultuou demais o mercado, porque ela praticamente colocou em risco a existência das farmácias magistrais no Brasil. Então, todas as coisas ficaram de lado, todo mundo saiu pra poder ver se ia continuar existindo, se a gente ia sobreviver à avalanche.

Logo, o período compreendido entre o final do ano de 2004 e o final do ano de 2005 pode ser caracterizado como de redução das atividades na rede. O

único projeto conduzido durante o período foi o desenvolvimento dos filtros solares NoRed FPS 15 e FPS 30. A rede voltou a investir nos seus projetos estratégicos somente no início do ano de 2006, inclusive com a conclusão do projeto dos filtros e o lançamento dos produtos. Na fala do presidente da rede na época:

Na segunda [gestão] a gente começou a profissionalizar a Ação: nós contratamos o Carlos [segundo executivo contratado], a gente conseguiu uma sede própria, uma secretária, e isso permitiu que nós não assumíssemos mais compromissos, que a gente pudesse delegar pra ele, em termos táticos e operacionais, e ficando só com os estratégicos.

A análise deste trecho de entrevista evidencia uma necessidade de mudanças estruturais. Em dezembro do ano de 2004 foi formada uma comissão para elaborar um novo estatuto para a rede (quadro 12).

Comissão	Empresas
Revisão do estatuto	Coordenador: Pharmacus
	Fitonfarma
	Advogado

Quadro 12 – Comissão para revisão do estatuto da Rede Ação Magistral

As alterações no estatuto já tinham começado a ser discutidas no ano de 2003, quando da entrada do grupo de empresas do estado de Santa Catarina. O novo estatuto da rede foi aprovado por unanimidade e assinado em 19 de agosto de 2006. Em 19 de janeiro do ano de 2007, uma nova diretoria assumiu a rede (vide anexo C).

A partir do início do ano de 2007, tem-se o período de maior produção conjunta e ganhos para os associados da rede. Analisando-se o histórico da rede, pode-se afirmar que esse período iniciou com os resultados positivos obtidos a partir do lançamento dos filtros solares, que, por sua vez, motivaram novos projetos na rede.

Na mesma data em que uma nova diretoria assumiu a rede, foram apresentadas as novas comissões formadas (quadro 13).

Comissões 2007-2008	Empresas
Produtos marca própria	Coordenador: Tecnifarma
	Fármaco Ativo
	Matéria Pura
Marketing	Coordenador: Dermogral
	Beladerm
	Spengler
	Matéria Pura
	Botânica
Negociação	Coordenador: Bellafarma
	Pharma Pura
	Fitonfarma
Editorial	Coordenador: Dermus
	A Farmathuia
	Calabash
	Essência de Vida
	Bellafarma
Festiva	Coordenador: Spengler
	Fármaco Ativo
Genéricos	Coordenador: Proderma
	Alquimia
	Farmácia Santa Júlia
	Multimisturas

Quadro 13 – Comissões da Rede Ação Magistral, gestão 2007-2008

Atualmente estão associadas à rede 44 empresas, entre pequenas e médias, totalizando 80 pontos de venda. Essas empresas estão localizadas, em sua maioria, na região da grande Porto Alegre, estendendo-se também para as regiões do Vale do Sinos, Serra, Pelotas, Passo Fundo e Bagé, além das empresas do estado de Santa Catarina (ver relação completa dos associados da rede no anexo C).

5.3 Análise longitudinal, a partir dos projetos da Rede Ação Magistral

Nesta seção, serão analisados três projetos da rede: primeiro, o projeto dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30; em seguida, o projeto de

desenvolvimento da revista da rede, a InfomAção Magistral; por fim, o projeto de desenvolvimento dos filtros NoRed FPS60 e NoRed Kids.

5.3.1 O projeto dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30

Segundo os entrevistados, a estratégia de desenvolvimento de produtos de marca própria está relacionada à crise que enfrenta o segmento magistral. A crise se dá, principalmente, em função da concorrência com as drogarias (com medicamentos genéricos), das restrições governamentais à atuação das farmácias de manipulação e da pressão exercida pelas grandes empresas da indústria farmacêutica no mercado. A presença e a força desses elementos de crise restringem o campo de atuação das farmácias de manipulação. Daí a opção da rede por produtos de marca própria, primeiramente na área cosmecêutica.

A definição de qual seria o primeiro produto desenvolvido pela rede Ação Magistral – dois tipos de filtro solar – se deu em função do aumento do consumo desse produto nos últimos anos e pela possibilidade de a ANVISA exigir que as farmácias que manipulam filtro solar façam os testes de FPS – Fator de Proteção Solar em cada filtro solar manipulado. Em função dos custos desses testes de FPS, a rede optou pelo desenvolvimento de um produto único. Segundo os entrevistados, a ANVISA, hoje, está focada na indústria farmacêutica, mas com o tempo deverá regulamentar também a produção de cosméticos; portanto, a opção por desenvolver um filtro solar único é uma ação pró-ativa. Segundo um dos entrevistados:

Esse projeto, assim como os outros, é fruto do planejamento estratégico da rede, que tem quatro aspectos fundamentais. Um deles era o projeto chamado produtos de marca própria; o primeiro item a ser desenvolvido era o filtro solar.

Foi formada, então, em novembro do ano de 2002 uma comissão com seis farmacêuticos, que reuniu aqueles que já atuavam na área cosmeceutica, trabalhando diretamente com médicos dermatologistas (quadro 14).

Comissão	Empresas
Cosméticos	Coordenador: Apotheke
	Essência de Vida
	Fármaco Ativo
	Fitonfarma
	Tecnifarma
	Fracionatta

Quadro 14 – Primeira comissão para o projeto dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30

Desde então, diversas ações foram desempenhadas para o desenvolvimento dos primeiros produtos da rede, ainda que configurassem ações bastante dispersas e sem continuidade. A situação do projeto dos filtros solares só mudou em agosto do ano de 2004, quando ele passou a ser oficialmente conduzido por quatro farmacêuticas, que o concluíram no ano de 2006 (quadro 15).

Comissão	Empresas
Filtro Solar	Coordenador: Tecnifarma
	Fármaco Ativo
	Matéria Pura
	Apotheke

Quadro 15 – Comissão definitiva para o projeto dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30

A primeira etapa do projeto foi o desenvolvimento da fórmula farmacêutica, envolvendo a busca das matérias-primas, a determinação do FPS e a avaliação sensorial dos produtos (fragrância, textura). Todas as especificações técnicas foram definidas pela comissão. O laboratório contratado desenvolveu cinco protótipos para cada filtro solar.

A comissão acompanhou todo o processo de desenvolvimento da fórmula e escolheu três protótipos que foram apresentados e avaliados em assembléia. Também nessa primeira fase foi acompanhado, testado e registrado o processo de preparação em bancada, bem como as adaptações necessárias da bancada para a produção piloto e, depois, para a planta industrial.

A segunda etapa do projeto foi a realização dos testes de estabilidade dos produtos e do FPS. Na terceira etapa, foram realizados testes em um laboratório reblado (expressão usada para designar laboratório reconhecido pela ANVISA) para registro na agência. Ali foram feitos os testes iniciais físico-químicos. Depois destes, iniciaram os testes em humanos (como de resistência a água).

Vencida a etapa de testes da produção piloto, a direção da rede assumiu o projeto para fazer a distribuição do produto por todas as farmácias associadas. Os objetivos foram testar a recepção do produto pelos consumidores (médicos e pacientes) e pelos associados, receber *feedback* sobre a utilização do produto e testar a produção do fornecedor em lotes maiores e a venda nas farmácias.

Na quarta etapa do projeto, foi definida a comercialização do produto em embalagens de 100 ml que levassem a marca da rede. A comissão de marketing, responsável pela embalagem, não trabalhou junto com a comissão dos filtros solares. Sendo assim, a embalagem, que poderia ter sido desenvolvida simultaneamente, acarretou mais um atraso: a própria comissão dos filtros solares saiu em busca da embalagem. Nessa fase foi definido o *layout* da embalagem e se o produto seria rotulado ou se as informações seriam silkadas na embalagem.

Na quinta etapa do projeto, foram feitos os testes de estabilidade na embalagem (que poderiam ter sido feitos junto com os testes de estabilidade do produto). Na sexta etapa, foram feitos os testes finais de irritação dérmica (para que

a rede pudesse usar na embalagem o termo *testado dermatologicamente*). Por fim, foi realizado o processo de registro da marca.

O processo de desenvolvimento dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30 foi demasiado longo, na opinião de todos os entrevistados: mais de dois anos (de agosto de 2004 a agosto de 2006). Apesar de o processo de desenvolvimento de produtos em geral ser tecnicamente demorado, o sistema para tomada de decisão na rede Ação Magistral aumentou consideravelmente esse tempo: a comissão não tinha autonomia para decidir sozinha, pois todas as decisões eram tomadas em assembléia. A demora se deu tanto pelo fato de a assembléia e a diretoria se reunirem mensalmente como pelo problema, destacado pela líder, da falta de envolvimento da maioria dos associados com o projeto.

A análise do projeto dos filtros permite concluir que o aprendizado oportunizado levou a pelo menos duas alterações fundamentais, ocorridas na rede quando da reformulação do estatuto (concluída em agosto do ano de 2006).

A primeira alteração diz respeito à opção da rede, para os próximos projetos, por uma organização mais ágil e focada em projetos específicos, criando-se as chamadas comissões por projeto. Para cada projeto da rede deve ser formada uma comissão que desenvolva um plano de ação a ser apresentado e aprovado em assembléia. A rede propôs uma flexibilização das comissões de projeto, criando comissões permanentes e comissões temporárias, o que confere mais agilidade à estrutura organizacional da rede. Hoje, existem oito comissões em andamento: seis comissões de caráter permanente (produto de marca própria, marketing, negociação, editorial, festiva e genéricos) e duas comissões de caráter temporário (assuntos jurídicos e planejamento estratégico).

A segunda alteração fundamental do estatuto foi a criação de uma nova instância de administração e deliberação, somada à diretoria, ao conselho fiscal e ao conselho de ética: o conselho consultivo. Conforme o estatuto da rede determina, o conselho consultivo está presente em todas as reuniões de diretoria e se reúne, individualmente, a cada três meses.

Art. 29º - Ao Conselho Consultivo compete: a) Apreciar e opinar acerca do orçamento anual da Ação Magistral, pelo menos dois meses antes da Assembléia Geral; b) Resolver juntamente com a Diretoria, quando convocado, os casos omissos deste Estatuto; c) Assessorar os demais órgãos de direção, quando por estes solicitados ou quando houver necessidade prevista neste Estatuto (fonte: trecho retirado do estatuto da rede).

A análise do trecho retirado do estatuto da rede evidencia que a criação do conselho consultivo respondeu à necessidade de se criar um órgão de apoio às decisões da diretoria. Pode-se afirmar que o conselho consultivo foi criado em função das dificuldades de gestão da rede como um todo e, especificamente, da experiência do projeto dos filtros solares.

Foram contratadas ao todo cinco empresas durante o processo de desenvolvimento dos filtros solares: uma empresa para o desenvolvimento das fórmulas e para os testes de estabilidade; uma para o desenvolvimento da embalagem e para o *layout*; uma para os testes de avaliação e registro na ANVISA; uma para os testes finais; e uma para a produção. Segundo a coordenadora do projeto, o custo total do processo foi muito elevado: nenhuma das empresas da rede poderia arcar sozinha com o custo.

Segundo os entrevistados, o diferencial desse produto em relação ao mercado está no sensorial do filtro: alta proteção sem um sensorial graxo nem um excesso de dióxido de titânio (cor esbranquiçada). Para tanto, foi escolhido um filtro base de alta qualidade (um filtro físico-químico). Um dos filtros solares da rede, o

FPS30, foi considerado com padrão australiano (alta proteção UVA). Outro diferencial é a estratégia de venda da rede, centrada no profissional prescritor (por exemplo, os médicos dermatologistas), tanto que os produtos foram lançados em outubro do ano de 2006, na Jornada Gaúcha de Dermatologia.

5.3.2 O projeto da revista InformAção Magistral

O projeto da revista da rede, a InformAção Magistral, nasceu da necessidade de a rede estabelecer um canal de comunicação direta com o seu principal cliente, o profissional prescritor. Desde o início da rede Ação Magistral, ações foram planejadas no sentido de aproximar o profissional prescritor, como o evento de dermatologia organizado pela rede, no dia cinco de junho do ano de 2004, e a participação da rede nas jornadas de dermatologia do Hospital de Clínicas de Porto Alegre e na Jornada Gaúcha de Dermatologia. Segundo os entrevistados:

Era o sonho de todos; nem era de uma revista, era o sonho de ter uma mala direta, um informativo. Desde o início trabalhava essa idéia: como a gente vai comunicar? Então nós olhamos muita coisa: empresas que trabalhavam isso [...] pra gente encontrar um canal que fosse realmente a nossa cara. Foram quase dois anos desde a primeira idéia até chegar à revista [...] Nós pensamos em trabalhar congressos, pra fazer esse processo de comunicação. Depois pensamos em ir trabalhar com o profissional residente nas universidades; foi uma volta pra achar um canal que desse resultado [...] Trata-se de material médico com conteúdo estritamente científico. O objetivo é proporcionar às farmácias sócias material de alta qualidade para a realização de visitação com prescritores. [...]

[característica da revista] Ser científica, e dar opção pro médico usar essas substâncias colocadas na revista para o tratamento dele, no paciente dele.

O projeto da revista foi iniciado em outubro de 2006, com a composição de uma comissão formada pela diretoria e pelo executivo da rede, inicialmente responsáveis pelas negociações com o fornecedor (quadro 16). Segundo o presidente da rede na época:

A diretoria se envolveu no sentido que tinha os contatos e dos relacionamentos. A diretoria chamou para ela sempre a responsabilidade, sabe, chamar a empresa, pagar a empresa, os custos, administrar os recursos. Isso a gente sempre chamou, para que as coisas acontecessem.

Comissão	Empresas
Revista	Bellafarma
	Dermogral
	A Famathuia
	Spengler
	Executivo

Quadro 16 – Primeira comissão para o projeto da revista InformAção Magistral

Em 25 de novembro do mesmo ano, foi solicitada em assembléia pelas empresas de Porto Alegre a montagem de um projeto piloto de visitaçã, tendo em vista o grande número de associados na cidade. Nasceu assim o grupo chamado G13, das 13 farmácias da rede localizadas em Porto Alegre, com o objetivo inicial de organizar o processo de visitaçã aos profissionais prescritores para a futura entrega da revista (quadro 17).

Número	Empresa
1	Coordenador: Pharmacus - Moinhos
2	Pharmacus - Zona Sul
3	A Famathuia
4	Calabash
5	Dermogral - Centro
6	Dermogral - Moinhos
7	Dermogral - Zona Norte
8	Fitonfarma
9	Matéria Pura
10	Oficina de Misturas
11	Spengler - Bom Fim
12	Spengler - Menino Deus
13	Tecnifarma

Quadro 17 – Empresas do grupo G13

A partir daí, o grupo do G13 já propôs ações na região que serviram como piloto para outras ações da rede, como a divulgação do NoRed, por exemplo. O G13 vem sendo solicitado para a implantação de projetos piloto com o objetivo de testá-los e divulgar a experiência aos demais associados em assembléia. Na opinião de

um dos entrevistados, o G13 é mais rápido na execução e na implementação dos projetos, se comparado ao restante da rede.

Em 19 de janeiro do ano de 2007 foi formada uma comissão editorial para a escolha dos temas das edições e a avaliação dos artigos da revista (quadro 18). Em 26 de março do mesmo ano, a comissão editorial apresentou a primeira edição da revista. Desde então, a comissão atua em caráter permanente para o projeto da revista da rede.

Foi definida a criação de uma comissão de trabalho para definição e aprovação do conteúdo da revista que irá abranger, inicialmente, todas as especialidades médicas e, aos poucos, migrar para uma revista de dermatologia e outra para outras especialidades (fonte: trecho retirado de ata da assembléia da rede).

Comissão	Empresas
Editorial	Coordenador: Dermus
	A Farmathuia
	Calabash
	Uso Indicado
	Bellafarma

Quadro 18 – Comissão para o projeto da revista InformAção Magistral em 2007

As atribuições da comissão hoje essencialmente consistem na escolha do tema da próxima edição, na avaliação e na escolha dos artigos científicos relacionados ao tema e na escolha das matérias-primas (e seus respectivos artigos) que serão divulgadas no caderno central sobre cosmetologia (seção permanente da revista). Segundo um dos entrevistados, membro do time de projeto:

Ele [Gerson] coordena as atividades, fazendo o ajuste para que tudo aconteça dentro dos prazos determinados. Uma vez definido [juntos], cabe a ele [Gerson] a coordenação. Então ele tem prazo pra receber o material, passa pra nós, nós avaliamos quais são as áreas que nós temos que trabalhar (pediatria, reumatologia, cosmetologia), nós vamos definir as áreas de interesse pra essa revista. Passamos pra ele e ele faz um consenso. Então ele escolhe o que mais foi votado (votado pela comissão). Aí ele passa pra nós uma gama de artigos relacionados àquela área, então nós fazemos uma análise de tudo, dos melhores artigos a serem usados na revista no momento. Então nós enviamos pra ele e ele vai pegar o que é mais importante na serra, o que é mais importante em Porto Alegre, o que é

mais importante no sul do estado [do Rio Grande do Sul], em Santa Catarina...

5.3.3 O projeto de desenvolvimento dos filtros solares NoRed FPS60 e NoRed Kids

O projeto dos filtros solares NoRed FPS60 e NoRed Kids surgiu da intenção da rede em dar continuidade à linha de produtos NoRed, desenvolvendo um protetor específico facial e um produto para crianças. A idéia de ampliar a linha de produtos vinha sendo discutida pelos associados, antes mesmo do lançamento dos filtros FPS15 e FPS30. Mas o projeto efetivamente começou em maio do ano de 2007, após a posse da nova diretoria da rede. Essencialmente foram mantidos os mesmos membros da comissão do projeto anterior (quadro 19).

Comissão	Empresas
Produtos marca própria	Coordenador: Tecnifarma
	Fármaco Ativo
	Matéria Pura

Quadro 19 – Comissão para o projeto dos filtros solares NoRed FPS60 e NoRed Kids

A respeito do funcionamento da comissão, segundo a sua coordenadora:

Dessa vez a gente dividiu um pouco as coisas: a Cris ficou com os produtos que podem ser comprados prontos, como o lápis da Faber Castell [um lápis com ácido salicílico, para o tratamento da acne]. Mas ela também participa das decisões do desenvolvimento dos filtros. A Sonia ficou com a embalagem. Mas em todos os momentos de decisão, as três se reúnem.

O projeto dos novos filtros passou pelas mesmas etapas do projeto anterior. Inicialmente, foi desenvolvida a fórmula farmacêutica, em parceria com a CIBA, empresa fornecedora da matéria-prima. Então, amostras do produto foram apresentadas na assembléia de 29 de setembro do ano de 2007. O produto foi aprovado e seguiu para as etapas subseqüentes de testes.

Os primeiros a serem realizados foram os testes de estabilidade. Estes começaram em dezembro do ano de 2007, previstos para conclusão em fevereiro de 2008. Logo após, os produtos deverão seguir para os testes em um laboratório reconhecido pela ANVISA, para o registro na agência, para os testes físico-químicos, para os testes em humanos e para os testes de estabilidade na embalagem.

Serão contratadas ao todo quatro empresas durante o processo de desenvolvimento dos filtros NoRed FPS60 e NoRed Kids: a empresa fornecedora da principal matéria-prima, que desenvolveu a fórmula junto com a comissão dos produtos de marca própria; o laboratório para os testes de eficácia e segurança; uma empresa para a produção em escala industrial; e uma empresa que cuidará do registro na ANVISA. Novamente a coordenadora do projeto afirmou que os custos de desenvolvimento inviabilizariam o investimento pelas empresas individualmente.

Na assembléia de 29 de setembro de 2007, após a apresentação do projeto dos filtros, os associados se decidiram pela criação de um fundo permanente para custear os projetos de desenvolvimento e o lançamento de novos produtos (um depósito mensal por empresa). Segundo o executivo da rede, foi uma ação proposta pelos próprios associados no dia da assembléia.

Conforme os entrevistados, o diferencial do NoRed Kids é a utilização de um corante que indica o local onde o produto já foi aplicado; no caso do NoRed FPS60, são as vitaminas que serão agregadas. A estratégia de vendas continua centrada no profissional prescritor: a previsão de lançamento do produto é maio do ano de 2008, na XXVI Reunião Anual de Dermatologistas Latino-Americanos, (RADLA), em Curitiba.

5.4 Análise transversal, a partir dos elementos de gestão de projetos da Rede Ação Magistral

Nesta seção, serão analisados os elementos de gestão de projetos da rede Ação Magistral. Primeiramente serão discutidos os elementos responsáveis pela coordenação direta dos projetos e pela conectividade da rede: os líderes de projeto e as ações de comunicação utilizadas. Em seguida, serão analisados os elementos responsáveis pela dimensão da complementaridade de competências: os times formados ao longo da trajetória da rede e, especificamente, ao longo dos projetos analisados anteriormente.

5.4.1 Análise dos líderes de projeto

A partir da análise do histórico da rede Ação Magistral e dos projetos selecionados, é possível afirmar que a rede veio, ao longo dos anos, delineando e aperfeiçoando uma estrutura de coordenação que traduz o esforço progressivo de alinhamento das empresas associadas em prol da ação conjunta.

A rede compôs, no ato da sua fundação, comissões para executar os trabalhos determinados, nas assembleias, pela diretoria e pelos associados. Logo no início das suas operações, a diretoria solicitou às comissões que definissem seus coordenadores. Foram então indicados líderes para a coordenação direta dos trabalhos das comissões e para a representação das mesmas junto à diretoria da rede, estabelecendo assim uma ligação entre esses dois grupos.

Aproximadamente um ano após a formação das comissões, os sócios se decidiram pela sua redistribuição. Na época, a diretoria da rede decidiu não indicar

coordenadores para as comissões, passando a se reunir com cada uma das comissões isoladamente. Seis meses depois, novas comissões foram formadas e apresentadas, e a diretoria voltou a indicar coordenadores para as comissões, alegando que a ação promovida anteriormente teria inviabilizado os trabalhos.

É possível perceber uma tendência à centralização das decisões da rede nos seus primeiros quatro anos de existência. Foi mantida praticamente toda a diretoria da gestão 2002-2004 na gestão subsequente, eleita para o período de 2004-2006 (só mudou um dos membros). Segundo o presidente, essa decisão esteve ligada às dificuldades atravessadas pela rede durante o período compreendido entre o mês de agosto do ano de 2004 e o final do ano de 2005. A decisão pela manutenção da mesma diretoria para os dois períodos foi respaldada pelos associados, uma vez que a chapa foi aprovada por unanimidade.

[...] nós passamos por um período muito sério estrutural que foi perto do final da primeira gestão, onde a rede realmente sacudiu, ficou numa situação delicada porque ficou marcando passo... [...] então a centralização foi uma maneira de matar essa inércia, colocar nome aos bois, e partir pra um sistema, inicialmente, bem autocrático: vamos trabalhar assim, vamos fazer isso, isso e isso. Esse é o nosso prazo, esse é o nosso objetivo, essa é a nossa meta.

O período de dificuldades a que o presidente se refere diz respeito à Consulta Pública 31 da ANVISA e, principalmente, ao desenvolvimento do projeto dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30. Portanto, faz-se necessário retomar o projeto dos filtros solares para compreender o impacto dessa experiência na estrutura de coordenação da rede.

Do ponto de vista do arranjo de competências necessárias para o desenvolvimento dos produtos, foi formado um time de *experts* com condições de executar o projeto dos filtros solares. A líder do projeto atuava na área de desenvolvimento de produtos para um laboratório de São Paulo. Dado o perfil das

participantes do time do projeto dos filtros, foi possível combinar no desenvolvimento dos produtos toda a experiência de bancada com filtros solares receitados por diferentes dermatologistas, ou seja, de produtos com características muito específicas.

No entanto, o projeto dos filtros solares carecia de uma estrutura de coordenação. A líder do projeto, indicada pela comissão de cosméticos em função da sua experiência na área, não atuou livre de atritos com os demais associados (mesmo sem problemas dentro da própria comissão). Tanto que ela se retirou por um tempo, retomando a coordenação do projeto dos filtros solares mais tarde. Em entrevista com a líder do projeto, foi constatado que as fórmulas dos filtros poderiam ter sido desenvolvidas em uma das farmácias do grupo; entretanto, os associados optaram por contratar um laboratório externo para esse desenvolvimento por não entrarem em acordo em relação à farmácia escolhida.

No final do processo de desenvolvimento, o projeto foi novamente assumido pela diretoria da rede. Segundo o presidente da rede na época:

O que mais importante houve é que, uma vez que a comissão fez o seu trabalho, praticamente terminou aí a função dela, e começou uma função mais de gerenciamento de informações da diretoria; nós chamamos pra nós [diretoria]. Ou seja, quando esse projeto saiu da fase de teste e desenvolvimento e passou para uma fase mais finalista, nós passamos a coordenar o processo.

A análise deste trecho de entrevista evidencia a estratégia de centralização para a conclusão do projeto dos filtros. A fase “mais finalista” a que se refere o presidente diz respeito, justamente, à implementação do projeto em todas as empresas da rede: a distribuição e a venda do produto. Conforme o presidente da rede na época do projeto dos filtros:

Um projeto de filtro, um produto realmente complexo, de alto risco, que envolveu um aprendizado muito grande da nossa parte [...] infelizmente pra nós foi o produto mais complicado a ser desenvolvido [...] mas o que nós aprendemos é que a fase do planejamento é a fase mais crítica, onde a gente tem que perder 70% do tempo verificando todas as possibilidades que pode haver de problema, enfim, tudo que tu pode fazer pra que dê certo. Para que os outros 30% possam ser bem aproveitados. [...] então isso fez com que a gente tivesse mais critério na seleção das coisas, e fez também com que nós aprendêssemos a ser mais empresariais. Quando a gente é empresarial, a gente tem que aprender que tem pessoas que comandam e outras que obedecem. E isso em uma entidade não é tão simples. Embora se diga que isso ocorre, na prática, isso não ocorre.

A análise deste trecho de entrevista permite concluir que o aprendizado oportunizado pelo projeto dos filtros levou à principal alteração ocorrida na rede quando da reformulação do estatuto: a criação do conselho consultivo. Esse conselho configura uma nova instância de administração e deliberação da rede, somada à diretoria, ao conselho fiscal e ao conselho de ética.

A partir da criação do conselho consultivo, os coordenadores das comissões de projetos passaram a se reunir diretamente com a diretoria, informando sobre o andamento de cada projeto. Apoiada pelo conselho consultivo, a diretoria passou a deliberar sobre uma série de decisões operacionais que antes ficavam a cargo da assembléia geral dos associados. Hoje, a partir da decisão pelo investimento da rede em determinado projeto, ficam a cargo da assembléia somente as decisões que envolvam aumento nos custos dos projetos e, principalmente, que exijam chamadas extra de capital. Ou seja, as comissões de projeto da rede Ação Magistral têm, hoje, mais autonomia. Segundo um dos entrevistados:

[...] por isso que a gente mudou né. A comissão ela ficou, digamos assim, com um pouco mais de autonomia naquilo, mas ela sempre tem que consultar a diretoria. [...] a gente convoca o grande grupo [assembléia] assim no caso: se aquilo estourar o orçamento, por exemplo, e se a diretoria achar que essa grana nós não temos, então nós vamos ter que consultar o grande grupo pra fazer uma chamada extra.

[...] quando existe uma situação pontual, eles [conselho consultivo] são chamados até porque tem toda uma questão de ter mais experiência de condução.

Essa estrutura de coordenação vigora até hoje na rede, composta pela diretoria da rede, pelos conselhos fiscal e de ética, pelo conselho consultivo, pelas comissões (times de projetos) e por seus coordenadores (líderes de projetos).

Na análise do projeto de desenvolvimento dos filtros solares NoRed FPS60 e NoRed Kids, foi possível comparar e analisar os principais avanços na coordenação dos projetos na rede, por se tratar da mesma comissão e da mesma coordenadora dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30. Segundo os entrevistados, membros do time de projetos:

Esse projeto já foi mais rápido: a gente já foi decidindo, já foi fazendo. A gente já leva [para a assembleia] a coisa meio pronta. É essa ou aquela fórmula, não tem terceira.

Eu acho que está mais calmo. Eu acho, até porque a gente já teve a experiência do passado, que agora a coisa está indo mais tranquila [...] Eu atribuo à própria experiência da gente, de já ter feito um projeto e de chegar com as coisas mais definidas. A própria diretoria vem dando um apoio legal, ela não interfere diretamente, mas a gente vê que ela está apoiando a gente. É experiência mesmo de saber lidar com os colegas.

Eles [associados – assembleia] ficam ansiosos. Por exemplo, do kids, eles já queriam fazer com três cores, e aí a gente disse: não, espera aí, vamos passo a passo, terminar as coisas. O pessoal fica mais ansioso porque não participa diretamente, e daí eles querem ver produto pronto e acabado; querem vender. Daí uns dizem que tem que fazer propaganda de um jeito, aquelas coisas normais. Mas com a experiência a gente está sabendo contornar isso melhor.

A análise dos projetos selecionados na rede identificou 15 líderes de projeto (quadro 20):

	Empresa	Diretorias			Times						
		2002 - 2003	2004 - 2006	2007 - 2008	set/02	nov/02	jan/04	jul/04	ago/04	mar/07	Total
1	A Famathuia	X	X	X					X		4
2	Apotheke			X	X	X					3
3	Beladern						X	X			2
4	Bellafarma	X	X	X			X	X	X		6
5	Botânica							X			1
6	Dermogral	X	X	X			X	X	X		6
7	Dermus								X		1
8	Essência de Vida						X				1
9	Fármaco Ativo			X				X			2
10	Fitonfarma			X		X					2
11	Matéria Pura			X		X					2
12	Proderma			X					X		2
13	Rosa Moschetta	X	X	X		X	X				5
14	Spengler	X	X	X					X		4
15	Tecnifarma			X	X		X	X	X		5

Empresas fundadoras da rede

Quadro 20 – Quadro geral dos líderes de projeto da Rede Ação Magistral

Esses líderes foram indicados ora pela diretoria da rede, ora pelos próprios times para exercer a sua coordenação. Os líderes de projeto podem participar das reuniões de diretoria da rede, tanto para informar sobre o andamento dos projetos, quanto para buscar apoio na tomada de decisões. O contato direto entre os líderes de projeto e a diretoria está ligado à autonomia que esses times da rede Ação Magistral têm em relação à assembléia geral. Essa autonomia foi adquirida quando da reformulação do estatuto da rede, a partir da experiência com o projeto dos filtros solares (analisado anteriormente).

A análise dos líderes de projeto aponta a predominância de um grupo de empresas na coordenação dos projetos da rede: o grupo dos fundadores. Dos 15 líderes identificados, 12 fazem parte do grupo das empresas fundadoras da rede. Essa constatação reforça o argumento de que os fundadores constituem um grupo de destaque na rede.

No entanto, ressalta-se que o grupo de fundadores não é homogêneo: das 27 empresas fundadoras, sete saíram da rede. Das 20 empresas restantes, quatro nunca exerceram nenhuma função de coordenação na rede. São elas: Alquimia, Antiqua Pharmacia, Farmácia Santa Julia e Uso Indicado. Ainda, outras

três empresas apresentaram uma participação bem menos expressiva na coordenação da rede, quando comparadas às demais fundadoras. São elas: Fracionatta (titular do conselho fiscal na primeira diretoria da rede), Mistura da Terra (titular do conselho fiscal na primeira diretoria da rede) e Multimisturas (titular do conselho de ética na diretoria atual da rede).

Outra constatação possível, a partir da análise do quadro 20, é a de que 11 líderes de projeto fizeram parte de pelo menos uma das diretorias da rede. A reunião dessas duas constatações – a forte presença das empresas fundadoras entre os líderes de projeto e a forte presença dos líderes nas diretorias da rede – reforça a proposição de que os líderes de projeto estabelecem pontes entre grupos de empresas. No caso da Ação Magistral, os líderes fazem a ligação entre o grupo de fundadores, a diretoria e os times de projeto, em que se reúnem os demais associados. Ainda, os líderes Cristina e Gerson, respectivamente das empresas Beladerm e Dermus do estado de Santa Catarina, podem ser considerados uma ponte de ligação entre o grupo de associadas nesse estado e os demais grupos que se localizam no estado do Rio Grande do Sul.

5.4.2 Análise das ações de comunicação da rede

A rede Ação Magistral surpreende pelo limitado conjunto de ações de comunicação, principalmente se comparado ao conjunto de ações criado pela Redemac, que será discutido no próximo capítulo.

As ações de comunicação direta da rede Ação Magistral resumem-se ao calendário de reuniões da rede. As assembleias acontecem (em média) uma vez por mês e delas participam somente os farmacêuticos. Nos intervalos entre as

assembléias são realizadas, mensalmente, as reuniões da diretoria. Já os times de projeto não têm um calendário de reuniões específico. Além das reuniões, são realizadas pelo menos duas vezes por ano as assembléias festivas, em que os associados se reúnem durante um final de semana para uma assembléia e para eventos de caráter social.

Chamam a atenção as diretrizes adotadas pela rede no que tange ao cuidado com a riqueza de informações que circulam nas suas reuniões, principalmente nas assembléias. Como foi visto anteriormente, para participar da rede a farmácia deve possuir no mínimo 50% das cotas da sociedade pertencentes a farmacêuticos. Ainda, é obrigatório que a empresa associada participe de algum programa de qualidade da ANFARMAG ou da ISO.

Entre as mídias indiretas para conectividade da rede, é utilizado um portal na internet para cotação de fornecedores de matéria-prima e para compra, bem como para o acesso a informações da rede (andamento de projetos, negociações, calendário de reuniões, atas, entre outras). Além do portal, são utilizados o telefone, o e-mail e o programa Skype. Todas estas configuram ações para promover a aproximação e a integração dos associados.

5.4.3 Análise dos times de projeto da rede

A análise dos times de projeto formados na rede, ao longo da sua trajetória, evidencia a busca pela estruturação do arranjo de competências na rede. Desde a fundação da rede, foram formados times em torno dos seus principais eixos de desenvolvimento estratégico: compras conjuntas, comunicação, marketing e produtos de marca própria. Segundo o estatuto da rede:

ART.9º. São deveres e obrigações de todas as associadas: [...] Participar de grupos de trabalho, obedecidos os rodízios estabelecidos em reunião; [...] Promover e facilitar o intercâmbio de informações entre associados...

Complementando as mudanças na estrutura de coordenação dos projetos da rede, discutidas anteriormente, a Ação Magistral delineou uma estrutura para organização dos projetos mais ágil e focada em objetivos específicos. Quando o estatuto da rede foi alterado, foram criadas as chamadas comissões por projeto, que se dividem em comissões permanentes e comissões temporárias. Assim, as comissões, ou os times de projeto, são formadas à medida que oportunidades são percebidas pela rede.

O sistema de comissões por projeto funciona de forma que, para viabilizar o arranjo de competências necessário para cada projeto, é formada uma comissão que deve, imediatamente, desenvolver um plano de ação a ser apresentado e aprovado em assembléia. A partir daí, a comissão tem total autonomia, em relação à assembléia geral da rede (ou seja, aos demais associados), para conduzir o projeto. Cada comissão formada, seja ela de caráter permanente ou temporário, é coordenada por um líder de projeto, responsável, por sua vez, pela articulação do trabalho da comissão junto às instâncias administrativas da rede: pontualmente, a diretoria e o conselho consultivo.

Para realizar o arranjo das competências necessárias, todos os times formados na rede foram compostos por membros oriundos de diferentes empresas. Segundo os entrevistados, as empresas se colocam como voluntárias para participar dos times de projeto, a partir da experiência e da afinidade que demonstram com o escopo dos projetos em questão. Segundo a líder do time responsável pelo desenvolvimento dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30:

Os participantes [da comissão] foram escolhidos porque gostam da atividade, têm afinidade, e porque naquela época nós estávamos, teoricamente, loteando a Ação em várias comissões, cada uma cuidando de um assunto.

É importante destacar a ênfase dada na rede para a reunião de *experts* na sua área de atuação para compor cada time de projeto. Nas assembléias e nas comissões de projeto é obrigatória a presença dos farmacêuticos donos (ou responsáveis técnicos) das empresas associadas. Segundo um dos entrevistados, na base dessa orientação está a intenção de oportunizar a troca de informações entre esses profissionais.

A análise da composição dos times formados evidencia o nível de participação das empresas que fazem parte da rede na gestão dos seus projetos. Desde a fundação da rede, 36 empresas aderiram aos times de projetos, sendo que hoje, das 44 empresas que fazem parte da rede, 18 participam dos times de projetos e 18 fazem parte da diretoria. No total, atualmente 24 empresas estão envolvidas diretamente com a gestão da rede (quadro 21).

	Empresa	Diretorias			Times						
		2002 - 2004	2004 - 2006	2007 - 2008	set/02	nov/02	jan/04	jul/04	ago/04	mar/07	Total
1	A Alquimia				X						1
2	A Famathuia	X	X	X		X		X	X	X	7
3	Alquimia		X		X					X	3
4	Amplio Espectro				X	X	X		X		4
5	Antiqua Pharmacia				X		X		X		3
6	Apotheke			X	X	X	X		X		5
7	Aromas e Poções	X	X	X							3
8	Artepharma										
9	Beladerm						X	X	X	X	4
10	Bellafarma	X	X	X		X		X	X	X	7
11	Biopharma	X	X	X			X				4
12	Botânica				X		X		X	X	4
13	Botica do Valle										
14	Botica Pelotense										
15	Calabash								X	X	2
16	Dermaestética										
17	Dermavita										
18	Dermobel		X								1
19	Dermogral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8
20	Dermoplast				X		X				2
21	Dermus						X			X	2
22	Energia Vital										
23	Essência de Vida				X	X	X	X	X	X	6
24	Extractus										
25	Farmácia Santa Júlia			X	X	X	X			X	6
26	Fármaco Ativo			X	X	X	X	X	X	X	7
27	Farmakis										
28	Farmhoderm				X	X					2
29	Fitonfarma			X	X	X				X	5
30	Fórmula Farmácia			X				X			2
31	Fórmula Vital							X			1
32	Formulare Farmácia										
33	Fracionatta	X	X		X	X	X	X			7
34	Francine Ghanem Farmácia										
35	Homeopathus										
36	In Corpore										
37	Labovid										
38	Magistrale										
39	Maria Rocha										
40	Matéria Pura			X	X	X		X	X		6
41	Mistura da Terra	X	X			X	X	X			5
42	Multimisturas			X	X	X		X	X		6
43	Natupharma										
44	Nova Mistura										
45	Nova Essência				X	X	X				3
46	Novaderm										
47	Oficina de Misturas							X			1
48	Pharma Pura		X	X		X	X		X		5
49	Pharmacus		X	X				X			3
50	Proderma			X			X		X		3
51	Relicário					X					1
52	Remédios							X			1
53	Rosa Moschetta	X	X	X	X	X					7
54	Sanare										
55	Spengler	X	X	X	X	X	X	X	X		8
56	Tecnifarma			X	X	X	X	X	X		7
57	Uso Indicado	X	X		X	X					6
58	Vian e Vian	X									1
59	Vitalle										

- Empresas com maior nível de adesão aos times formados na rede
- Empresas que saíram da rede
- Empresas que nunca aderiram aos times formados na rede

Quadro 21 – Quadro geral da composição dos times da Rede Ação Magistral

Na análise da composição dos times, fica evidente o predomínio de um grupo de empresas na gestão da rede, participando seja dos times de projeto seja da diretoria. Ao todo, 13 empresas estiveram presentes na maioria dos times

formados: A Farmathuia, Bellafarma, Dermogral, Essência de Vida, Farmácia Santa Júlia, Fármaco Ativo, Fracionatta, Matéria Pura, Multimisturas, Rosa Moschetta, Spengler, Tecnifarma e Uso Indicado. Todas essas fazem parte do grupo das empresas fundadoras da rede. As demais empresas envolveram-se não na gestão, mas na implementação dos projetos desenvolvidos por esse grupo.

Ao todo, 15 empresas saíram da rede. Na análise da composição dos times de projeto fica evidente que, do grupo de empresas que saíram da rede, nenhuma teve participação nos times formados na rede (com exceção da empresa Apotheke, que foi vendida no final do ano de 2007). Tal constatação reforça a proposição de que times de projeto contribuem para o processo de integração das empresas na rede. É evidente que a predisposição da empresa em trabalhar na gestão da rede, por meio da participação nos times, é um indicativo da sua integração com as demais empresas. Ao longo do trabalho desenvolvido nos projetos, é oportunizada a aproximação das empresas a partir das rotinas estabelecidas dentro dos times.

Além das empresas que saíram da rede, há 13 empresas que, apesar de fazerem parte da rede, nunca participaram da sua gestão. Destas, cinco estão localizadas em Santa Catarina, ou seja, trata-se de empresas geograficamente distantes. Outras sete empresas fazem parte da rede há menos de um ano, o que também pode justificar o fato de não participarem de nenhum time; são elas: Formulare, Homeopatus, In Corpore, Labovid, Nova Mistura, Sanare e Vitalle. Não foi observada nenhuma medida, por parte da rede, para envolver essas empresas na gestão.

6 ANÁLISE DOS CASOS: A REDE REDEMAC

6.1 Introdução

Como no capítulo anterior, o objetivo deste capítulo é apresentar uma rede de empresas e analisar seus principais aspectos. A rede analisada neste capítulo é a Redemac. Primeiro, procede-se a uma análise longitudinal do histórico da rede. Em seguida, apresenta-se uma análise longitudinal dos projetos escolhidos, que pontuam momentos distintos na evolução da rede. Por fim, procede-se a uma análise transversal dos elementos de gestão de projetos: o trabalho desempenhado pelos líderes de projeto, as ações de comunicação e os times formados.

6.2 Análise longitudinal, a partir do histórico da Rede Redemac

O estado do Rio Grande do Sul possui pouco mais de 15.000 lojas de materiais de construção em seu território. Em sua maioria, estas são formadas por pequenas empresas que apresentam limitações gerenciais e mercadológicas, uma vez comparadas com as grandes cadeias de lojas do setor no estado (Lojas Quero-Quero, Grupo Herval, Lojas Tumelero e Lojas Becker).

Com o objetivo de fortalecer seus empreendimentos e se diferenciar entre seus concorrentes de pequeno e grande porte, 11 empresários do setor reuniram-se

no ano de 1999 para buscar alternativas de sobrevivência e crescimento dos seus negócios (quadro 22).

Número	Empresa	Cidade
1	Caçula Materiais de Construção	Porto Alegre
2	Calvi Materiais de Construção	Viamão
3	Carlesso Materiais de Construção	Alvorada
4	GI Materiais de Construção	Viamão
5	Cia da Construção (Geitens & Luz)	Canoas
6	Madeira Depauli	Viamão
7	J. Schmidt Materiais de Construção	Esteio
8	Rigoni Materiais de Construção	Porto Alegre
9	Simionato Comércio de Materiais de Construção	Porto Alegre
10	Vical Materiais de Construção	Viamão
11	Vivian Materiais de Construção	Porto Alegre

Quadro 22 – Empresas fundadoras da Rede Redemac

No início, o grupo de empresários formou uma central de compras, mas logo percebeu que poderia avançar em capacitação e treinamento de funcionários, publicidade, dentre outras ações em conjunto. Ainda, as negociações com fornecedores aumentaram e se mostraram mais complexas do que o esperado. Assim, foi contratado um executivo para definir um modelo de gestão para as operações do grupo.

Consta na ata de 22 de agosto do ano de 2000 a primeira participação do executivo na rede, que estabeleceu dois objetivos iniciais de trabalho: a estruturação da rede para o seu crescimento e a centralização das informações. A partir daí, os associados trabalharam na definição de um instrumento de regulação das atividades do grupo, dos critérios para a admissão de novas empresas, de um relatório de compras para conhecer o potencial do grupo e das demais ações que poderiam ser executadas em conjunto.

Regulamento: Cooperativa não seria o mais indicado. [o executivo] afirmou que o caminho é uma **Rede**, através de uma associação, citando o exemplo da rede Unisuper (trecho retirado de ata da assembléia da rede).

Foi fundada, então, em 11 de dezembro do ano de 2000, a Associação Redemac de Lojas de Materiais de Construção e Decoração em Geral, sociedade civil sem fins lucrativos. No ato de fundação da rede foi definido o grupo que assumiu a direção da Redemac. A diretoria da rede é composta por presidente, vice-presidente, secretário, segundo secretário, tesoureiro e segundo tesoureiro. Os diretores permanecem no cargo por dois anos (quadro 23).

Diretoria Gestão 2000-2003	
Cargo	Empresa
Presidente	Redemac Carlesso
Vice- Presidente	Redemac Vivian
Diretor Secretário	Redemac J. Schmidt
2º Diretor Secretário	Redemac Trevo
Tesoureiro	Redemac Calvi
2º Diretor Tesoureiro	Redemac Mad. Moutinho
Conselho Fiscal	
Titular	Redemac Herter
Titular	Redemac Vical
Titular	Redemac Simionato
Suplente	Redemac Bomag Maggicon
Suplente	Redemac Cia da Construção
Suplente	Redemac Arpel
Conselho Ética	
Titular	Redemac J. Schmidt
Titular	Redemac Virtual
Titular	Redemac Caçula
Suplente	Redemac Simionato
Suplente	Redemac Zona Nova Center
Suplente	Redemac Depauli
Representante da Associadas:	
	Redemac J. Schmidt
	Redemac Caçula

Quadro 23 – Diretoria da Rede Redemac, gestão 2000-2003⁷

Dos critérios para a entrada de novos associados, adota-se, fundamentalmente, o critério de zoneamento (distância mínima entre as lojas dos associados), para evitar a competição entre os associados dentro da rede. Além da localização, são verificados o tamanho da loja, o número de funcionários, o faturamento, o mix de produtos e a idoneidade do empresário (com consulta aos

⁷ Na assembléia de 16 de outubro do ano de 2001, as empresas aprovaram por unanimidade a proposta de mudança na utilização dos seus nomes comerciais, incluindo a marca Redemac.

clientes, aos fornecedores e ao Serasa). Hoje, o processo de adesão de novos associados se dá, também, dentro do planejamento de expansão estratégica da rede no estado, nas cidades onde ainda não existem lojas da Redemac.

Assim como no caso da rede Ação Magistral, na Redemac também foram formadas logo no início das operações da rede equipes⁸ para executar os trabalhos determinados pela diretoria e pelos associados. As cinco equipes de trabalho foram formadas a partir dos principais pontos definidos no planejamento estratégico da rede: Aumento da Rentabilidade, Busca da Satisfação dos Clientes, Expansão da Rede, Adequação do Mix de Produtos e Ter uma Marca Forte, que depois se tornaria equipe de marketing (quadro 24).

Equipes 2001-2002	Empresas
Aumento da Rentabilidade	Diretor: Redemac Bertoldo Möller
	Redemac Caçula
	Redemac Rigoni
	Redemac Calvi
	Redemac Simionato
Busca da Satisfação no Atendimento aos Clientes	Diretor: Redemac Vivian
	Redemac Calvi
	Redemac Carlesso
	Redemac Depauli
	Redemac Vivian
Expansão e Manutenção	Diretor: Redemac J. Schmidt
	Redemac Carlesso
	Redemac Virtual
Adequação do Mix de Produtos	Diretor: Redemac Cia da Construção
	Redemac Simionato
	Redemac Zona Nova Center
	Redemac Madesandri
	Redemac Herter
	Redemac Caçula
Ter uma Marca Forte	Redemac Vical
	Diretor: Redemac J. Schmidt
	Redemac Vivian
	Redemac Casmar
	Redemac Virtual
	Redemac Cia da Construção

Quadro 24 – Equipes formadas na fundação da Rede Redemac

⁸ Será usada, inicialmente, a denominação dada pela rede aos times de projeto. No caso da Redemac, as equipes de trabalho equivalem aos times.

As equipes têm a função de desenvolver projetos visando a aumentar a competitividade da rede. Diferentemente do que ocorre na diretoria, os componentes das equipes de trabalho permanecem no cargo por um ano. No final do ano, o planejamento estratégico da rede é reavaliado e as equipes são recompostas⁹. Cada equipe de trabalho tem seu diretor¹⁰. A partir de 13 de março de 2001, na 14ª reunião da rede (que viria a se tornar mais tarde a assembléia geral dos associados), as equipes formadas passaram a apresentar regularmente seus trabalhos aos demais associados¹¹.

Os projetos e as ações executadas pelas equipes de trabalho são deliberados nas assembléias, em que cada associado, independentemente do número de lojas que possua, tem direito a um voto. As decisões se dão pela maioria simples dos votos das associadas presentes com direito de votar. Em casos excepcionais, um índice maior de aprovação pode ser exigido. Em regra, a votação é por aclamação, mas a assembléia pode optar pelo voto secreto.

As assembléias, hoje, acontecem mensalmente. Entre elas, são realizadas reuniões das equipes de trabalho (semanais), reuniões de diretoria (mensais) e uma reunião geral dos associados (mensal), em que as equipes de trabalho informam todos os associados sobre o que será colocado em pauta na assembléia deliberativa. O objetivo da reunião geral dos associados é informar os assuntos em pauta e oportunizar o debate, ficando a assembléia reservada para a deliberação dos temas.

⁹ A prática de revisão anual do planejamento estratégico da rede e recomposição das equipes de trabalho foi adotada a partir do final do ano de 2002, como será visto a seguir.

¹⁰ Será usada, inicialmente, a denominação dada pela rede aos líderes de projeto. No caso da Redemac, os líderes equivalem aos diretores de equipe.

¹¹ Na época, as reuniões da rede eram semanais.

Em novembro do ano de 2000, em função da necessidade de um modelo de gestão, o executivo da rede buscou o programa Redes de Cooperação. Os associados decidiram aderir ao programa em dezembro do mesmo ano e, em 24 de outubro do ano de 2001, a rede foi lançada pelo programa.

A partir de outubro do ano de 2002, os associados começaram a preparar a revisão do planejamento estratégico para o próximo ano. Em 17 de dezembro do ano de 2002, depois de concluída a tarefa de revisão do planejamento estratégico, novas equipes foram formadas e apresentadas aos associados (quadro 25).

Equipes 2003	Empresas
Aumento da Rentabilidade	Diretor: Redemac Bertoldo Möller
	Redemac Caçula
	Redemac Calvi
	Redemac Simionato
	Redemac Depauli
Busca da Satisfação dos Clientes	Diretor: Redemac Santo Antônio
	Redemac Depauli
	Redemac Benetti
	Redemac Cirleu
	Redemac Madeneco
	Redemac Arpel
Expansão da Rede	Diretor: Redemac Trevo
	Redemac J. Schmidt
	Redemac Carlesso
	Redemac Virtual
Adequação do Mix de Produtos	Diretor: Redemac Zona Nova Center
	Redemac Simionato
	Redemac Caçula
	Redemac Vical
	Redemac Bomag Maggicon
	Redemac Morungava
	Redemac Irmãos Salvador
	Redemac Bertoldo Möller
	Redemac Macofer
	Redemac Mostardense
	Redemac Adams
Marketing	Diretor: Redemac J. Schmidt
	Redemac J. Fofonka
	Redemac Casmar
	Redemac Trevo
	Redemac Center
	Redemac Constrular

Quadro 25 – Equipes da Rede Redemac para o ano de 2003

Em 23 de setembro do ano de 2003 foi apresentada chapa única para eleição da diretoria da rede para o biênio 2004/2005, sendo aprovada por unanimidade (vide anexo D).

O aumento na quantidade de empresas que compõem a rede Redemac permitiu outros investimentos, como, principalmente, ações de propaganda conjunta e promoções em parceria com fornecedores, além de viabilizar um projeto de comunicação visual das lojas e o treinamento dos vendedores e gestores das empresas dentro de padrões de qualidade estabelecidos pelos associados.

Em nove de dezembro do ano de 2003, um novo planejamento estratégico foi apresentado em assembléia e aprovado. Nessa época, o planejamento foi feito pela diretoria, juntamente com as equipes de trabalho, que elaboraram suas propostas isoladamente para, em seguida, enviá-las à diretoria, que as compilou. Na ocasião, novos integrantes foram chamados para compor as cinco equipes da rede (vide anexo D).

Em 11 de janeiro do ano de 2005 foram apresentadas as equipes formadas para executar as ações do planejamento estratégico do ano (vide anexo D). O planejamento estratégico foi executado da mesma forma que no ano anterior. No dia 27 de setembro do ano de 2005 foi apresentada chapa única para eleição da diretoria da rede para o biênio 2006/2007, sendo aprovada por aclamação (vide anexo D).

Em 13 de dezembro do ano de 2005 foram apresentadas as equipes para o próximo ano (quadro 26). Nessa ocasião, foi proposta em assembléia a criação de uma nova equipe de trabalho: a equipe de inovação. Nas palavras do presidente da rede na época, Sr. Luiz Carlos Vivian: “um grupo de associados que pensem a rede para o futuro”.

Equipes 2006	Empresas
Aumento da Rentabilidade	Diretor: Redemac Simionato
	Redemac Obra e Cia
	Redemac Toninho
	Redemac Virtual
	Redemac Madesul
	Redemac P.P. Garcia
	Redemac Depauli
Busca da Satisfação dos Clientes	Diretor: Redemac Calvi
	Redemac Cirleu
	Redemac Benetti
	Redemac Virtual
	Redemac Ferramate
	Redemac Caracol
	Redemac Arpel
	Redemac Bomagg Lumaggi
	Redemac J.B.Schmidt
	Redemac Depauli
	Redemac Simionato
	Consultor
	Expansão da Rede
Redemac Vical	
Redemac Belmac	
Adequação do Mix de Produtos	Diretor: Redemac Macofer
	Redemac Carlesso
	Redemac Maggicon
	Redemac Caçula
	Redemac Zona Nova Center
	Redemac Irmãos Salvador
	Redemac Vivian
	Redemac Adams
	Redemac Simionato
	Redemac Morungava
	Redemac Bertoldo Möller
	Redemac Virtual
	Redemac Nicola
	Redemac Toninho
	Redemac Mecal
Marketing	Diretor: Redemac Casmar
	Redemac J. Schmidt
	Redemac P.P. Garcia
	Redemac Center
	Redemac Emacon
	Redemac Assmann
	Redemac Bomagg Shop
	Redemac Madepretto
	Redemac Morelli
	Redemac Condor
	Luq
	Ass. Imprensa
	Inovação
Redemac Adams	
Redemac J. Schmidt	
Redemac Sistema	
Redemac Santo Antônio	
Executivo rede	

Quadro 26 – Equipes da Rede Redemac para o ano de 2006

Em seis de março do ano de 2007, foram apresentadas as equipes de trabalho para o ano, bem como as principais ações a serem desenvolvidas no decorrer do período (vide anexo D). Em 11 de setembro do mesmo ano foi apresentada a única chapa para eleição da diretoria da rede para o biênio 2008/2009, aprovada por unanimidade (vide anexo D).

Pelo estatuto da rede, um terço dos cargos da diretoria deve ser renovado a cada eleição, sendo permitida a reeleição do presidente e dos demais membros (uma reeleição no mesmo cargo). Os eleitos possuem mandato de dois anos. Na prática, a diretoria foi renovada em dois terços na primeira eleição, para o período 2004-2005. Para o período subsequente, metade da diretoria foi renovada e, para o período 2008-2009, dois terços dos membros da diretoria foram substituídos.

Atualmente, a rede conta com 41 empresas associadas, totalizando 66 pontos de vendas no estado (ver relação completa dos associados da rede no anexo D). Até o final do ano de 2007, as equipes não haviam realizado o planejamento estratégico para o ano seguinte. Logo, no início de 2008, a composição das equipes continuava a mesma.

6.3 Análise longitudinal, a partir dos projetos da Rede Redemac

Nesta seção, serão analisados três projetos da rede Redemac: primeiro, o projeto dos produtos de marca própria; em seguida, o projeto de desenvolvimento de um programa de gestão da qualidade na rede – o Programa Qualificar Redemac –; por fim, o projeto do Centro de Distribuição da Redemac.

6.3.1 O projeto dos produtos de marca própria

O desenvolvimento de uma linha de produtos com a marca da rede é considerado uma ação estratégica para os associados. O objetivo é desenvolver uma linha de produtos com modelos exclusivos e com maior valor agregado, visando a diferenciar as lojas da rede. Outra justificativa, dada pelo executivo e por um dos diretores entrevistados, seria a possibilidade de obter melhores margens de preço dos produtos, pressionando a concorrência com os produtos de marca própria.

A partir da análise das respostas dos entrevistados envolvidos nesse projeto, pode-se afirmar que a rede foi influenciada pelas experiências com lançamento de produtos de marca própria de outras redes, como a Rede Agafarma de farmácias. Essa rede, em especial, foi considerada por muito tempo um modelo a ser seguido pela Redemac.

Alguns dos produtos já lançados pela rede Redemac foram caixas d'água, mangueiras, manta asfáltica, kit para pintura e armários para banheiro. A idéia sobre quais produtos poderiam ser lançados com a marca da rede partiu de sugestões dadas ou por determinados associados (como no caso da manta asfáltica, pela oportunidade de importação do produto) ou pelos fornecedores (como no caso dos armários para banheiro). Uma vez identificados os prováveis produtos, a equipe de Adequação do Mix de Produtos estabeleceu o contato com os fornecedores para que fossem definidas as negociações. Os protótipos foram, então, desenvolvidos e apresentados pela equipe à diretoria e à assembléia para aprovação.

Nunca foi formada uma equipe específica para o projeto dos produtos de marca própria. Dentre os produtos listados anteriormente, os armários para banheiro foram os que tiveram um processo de desenvolvimento mais organizado. Além da equipe do Mix de Produtos, a equipe do Marketing se envolveu no projeto. Essa

equipe chamou a atenção aos cuidados que deveriam ser tomados quando da utilização da marca. Segundo o diretor da equipe de Marketing no ano de 2007:

Isso o marketing já conversou com o mix, isso é um pré-requisito, pelo menos na ótica do marketing. Quando for para lançar produtos no mercado, que a marca esteja vinculada a produtos de qualidade. Por isso que não andou [o projeto], a gente estava procurando um norte.

As duas equipes responsáveis trabalharam de forma linear. A equipe de Mix de Produtos colheu sugestões com associados e indicou os produtos para a equipe de Marketing. Esta, por sua vez, foi encarregada de buscar fornecedores e trabalhar as especificações técnicas dos produtos. Segundo o executivo da rede, algumas idéias foram completamente desenvolvidas pela equipe de Marketing e, em seguida, rejeitadas pela equipe de Mix de Produtos. Ou seja, houve falta de integração e desperdício de tempo na elaboração de protótipos que foram rejeitados por não atenderem às especificações técnicas da equipe de Mix.

A análise do trecho da entrevista com o diretor da equipe de Marketing evidencia um dos principais obstáculos aos produtos de marca própria: a necessidade de a rede lidar com as especificações técnicas desses produtos, ou seja, com a questão da qualidade. O diretor citou o caso de outro produto proposto por fornecedor: luminárias. O produto já se encontrava em um estágio avançado das negociações com o fornecedor quando foi reprovado pela equipe de Marketing, em função dos problemas técnicos a que esse tipo de produto está suscetível. Outra dificuldade encontrada no projeto dos produtos de marca própria, segundo o executivo da rede, diz respeito à necessidade de se criarem mecanismos contratuais específicos para a linha de produtos de marca própria.

As primeiras propostas dos armários para banheiro foram apresentadas na assembléia de 21 de setembro do ano de 2004. Na ocasião, foram apresentadas

as propostas de três fornecedores. Na assembléia de 26 de julho do ano de 2005 foi apresentado o resultado da rodada de negociações com os fornecedores dos armários, bem como das luminárias. Os armários para banheiro foram lançados no tablôide de novembro do ano de 2005.

O processo de desenvolvimento e lançamento dos armários para banheiro foi considerado um laboratório para o projeto dos produtos com a marca da rede. Desde o seu lançamento, o produto vem sendo comercializado pela rede. Segundo o diretor da equipe de Marketing, está prevista a continuidade do projeto para o ano de 2008, provavelmente com o lançamento de uma linha de pisos. Os pisos constituem um dos produtos de maior valor agregado da rede: juntamente com eles estão as tintas e as esquadrias. Esses três produtos foram, inclusive, os primeiros negociados pela rede, quando da sua formação.

6.3.2 O projeto de desenvolvimento de um programa de gestão da qualidade na rede – o Programa Qualificar Redemac

O Programa Qualificar Redemac surgiu a partir de um dos principais objetivos estratégicos da rede: a diferenciação da rede no mercado no quesito atendimento ao cliente, o que por sua vez deu origem à equipe da Busca da Satisfação dos Clientes. A equipe trabalha desde então focada na elaboração e na implementação de cursos para o treinamento de gestores e colaboradores da rede. O primeiro curso de atendimento foi implementado no início do ano de 2001. Na assembléia de 25 de setembro do mesmo ano, foi apresentado um balanço das empresas que já haviam feito o curso e exigido que todos o fizessem até o dia do lançamento da rede pelo programa Redes de Cooperação.

Nós somos uma equipe essencialmente de treinamento [...] treinamento para preparação das lojas, pra receber os clientes. [...] a equipe da busca é uma equipe para incrementar o marketing. Incrementar o marketing interno [...] É uma equipe que prepara a entrega daquilo que o marketing implementa. [...] treinar as pessoas, conscientizar os lojistas pra que efetivamente essa promessa [marketing] seja entregue.

Em 22 de julho do ano de 2003 foi apresentado em assembléia o primeiro Guia de Atendimento Redemac, resultado do trabalho da equipe juntamente com um consultor contratado. O guia, elaborado com o objetivo de padronizar o atendimento, principalmente com a entrada de novos colaboradores e associados, pode ser considerado o embrião do programa Qualificar. O guia foi aprovado por unanimidade e logo foram formadas novas turmas para implementação do guia de atendimento.

A partir do início do ano de 2004, a equipe da Busca da Satisfação dos Clientes começou a discutir a criação de um programa de gestão da qualidade, nos moldes do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP. Foi necessária uma adaptação do PGQP, criando-se um programa voltado para as lojas de materiais de construção e para a rede. A adaptação do PGQP ao programa da Redemac foi feita pelo consultor da equipe, coordenado pelo seu diretor e acompanhado pelo executivo da rede.

Quer dizer, ele pegou a metodologia do PGQP e adaptou para o que a gente entende como o mínimo necessário para se ter lojas, [...] dentro daquilo que a gente criou, definiu estrategicamente que deveriam ser as lojas da rede. Então entram coisas como identificação externa, forma de treinamento, uniformes, comprar ou não de fornecedores parceiros [...] O objetivo de tudo isso é fazer com que as lojas evoluam, criar uma forma homogênea, que elas evoluam juntas dentro de um rumo, de uma diretriz que a Redemac criou.

Na época, o programa de gestão da qualidade na rede extrapolou a questão do atendimento aos clientes, e foram incorporadas à discussão questões de marketing da rede (da marca Redemac) e de mix de produtos. Em suma, buscou-se padronizar as lojas da rede. O trabalho foi coordenado pelo diretor da equipe da

Busca da Satisfação dos Clientes, juntamente com os diretores das equipes do Marketing e do Mix de Produtos (quadro 27). Segundo um dos entrevistados, diretor da equipe de Marketing na época e diretor do programa no ano de 2007:

O que a gente propôs buscar fazer foi identificar o que era mais importante para o grupo no momento: no início de implantação do qualificar o que era importante? Era fincar a base entende, é o cara se sentir REDEMAC, ele se adequar [...] que é ter própria fachada, colocar a cor que foi definida, treinar os funcionários para dar um bom atendimento, vestir eles com o uniforme, adequação dos veículos [...] e basicamente respeitar as negociações [com fornecedores] feitas dentro da rede que é uma eterna encrenca [...] lá pelas tantas também foi definido um nível [mix] de produtos. Lá pelas tantas a equipe que trabalha isso sugeriu e foi votado. Todas as lojas da REDEMAC tem que trabalhar com esse rol de produtos que é justamente para liderar. Então se trouxe isso, aquilo que era o básico para dentro do programa [qualificar].

Equipe	Empresas
Qualificar	Diretor: Redemac Cirleu
	Redemac Carlesso
	Redemac Caçula
	Redemac J. Schmidt
	Consultor
	Executivo

Quadro 27 – Equipe formada para a elaboração do Programa Qualificar

A análise do trecho da entrevista evidencia a necessidade da rede de reunir aspectos importantes do seu planejamento estratégico em um único programa, visando à implementação dos mesmos e ao nivelamento da rede como um todo. Com esse programa, ficam ainda mais evidentes os principais objetivos da rede ao longo dos anos: a excelência no atendimento e o fortalecimento da marca e das parcerias com fornecedores. No que tange às parcerias, os objetivos são compor um mix de produtos, obter melhores negociações e ampliar as arrecadações para a publicidade da rede.

Em primeiro de março do ano de 2005, o programa foi apresentado pela primeira vez em assembléia, sendo aprovado por unanimidade. Na mesma ocasião foram convidadas empresas voluntárias para participar do primeiro piloto do

programa. A meta inicial era de 15 empresas, e 12 empresas se dispuseram a participar do piloto. Ao final do primeiro piloto, no fim do ano, o programa passou por algumas adaptações.

No ano de 2006 foi realizado um novo piloto, com as empresas que avançaram para o segundo nível do programa, com as que permaneceram no primeiro nível, bem como com as novas voluntárias do programa. Ao todo 19 empresas participaram do segundo piloto. A partir do ano de 2007, o programa saiu da fase experimental e passou a ser obrigatório para todas as empresas da rede (para a relação completa de todas as equipes formadas ao longo do desenvolvimento do projeto do Programa Qualificar vide anexo D).

Essencialmente o programa funciona da seguinte forma: no total são três níveis do programa Qualificar. Quando as empresas aderem ao programa, no primeiro nível¹², elas recebem o manual do Qualificar e participam de cursos para orientação logo no início do ano. São cinco encontros mensais com a equipe do programa, de março a julho. São determinados o agente multiplicador do programa dentro da empresa e seus avaliadores externos. O agente multiplicador é a pessoa responsável por manter contato com a equipe do programa Qualificar e coordenar os trabalhos de adequação da sua empresa. Ao longo do ano (de março a outubro) o agente multiplicador pode procurar a equipe do Qualificar para esclarecer dúvidas. Essa equipe não tem uma agenda permanente como as demais equipes de trabalho da rede, reunindo-se em ocasiões específicas.

A avaliação¹³ para mudança de nível no programa é feita pelos avaliadores externos, juntamente com o agente multiplicador, que se torna, no

¹² O funcionamento do programa no segundo e no terceiro níveis é análogo ao do primeiro nível.

¹³ As avaliações acontecem nos meses de outubro e novembro.

momento da avaliação, seu avaliador interno¹⁴. São sempre dois avaliadores externos, de empresas do mesmo nível no programa, e um avaliador interno, que poderá ser avaliador externo para outra empresa do mesmo nível no programa. Conforme o diretor do programa no ano de 2007, o objetivo dessa sistemática de avaliação é oportunizar a troca de informações também dentro do Qualificar. Segundo um dos entrevistados:

[..] a gente tem feito muitas trocas de experiências nas lojas, motivados até pelo próprio Qualificar, busca esses encontros pra discutir os pontos fortes de cada loja: tem uma empresa lá que é melhor em logística, então faz um encontro pra falar de logística naquela loja. Tem outra que é melhor em crédito: pede pra aquele pessoal falar sobre a loja deles com relação ao crédito.

Até o ano de 2006, era realizada somente uma avaliação na empresa, no final do ano. A partir de 2007, foi adotada a sistemática de realizar uma avaliação prévia, no meio do período de implementação do programa, para diagnosticar e levantar ações corretivas. Para tanto, a rede contratou um profissional específico: o agente de integração. Esse agente é responsável pela avaliação prévia do programa e por conectar as empresas à equipe do Qualificar. À medida que o agente de integração entrega os relatórios de avaliação, ele estabelece um canal de comunicação possibilitando, entre outros benefícios, que as soluções retornem às empresas avaliadas. O agente de integração estabelece esse vínculo com as empresas, principalmente as que estão mais distantes geograficamente da sede, quando da visita para avaliação. Posteriormente, as mesmas empresas avaliadas o procuram. Ainda, por meio do agente de integração, são estabelecidos canais de comunicação entre associados, pois o problema de um pode já ter sido solucionado por outro.

¹⁴ Os avaliadores são, preferencialmente, os sócios das empresas.

Quatro empresas da rede chegaram ao terceiro nível do programa em 2007. Destas, três concluíram o programa e uma pediu para não ser avaliada, permanecendo no terceiro nível em 2008. A opinião geral de todos os entrevistados sobre o programa Qualificar é de que se trata de um programa bastante exigente. A empresa deve alcançar 90% da pontuação para mudar de nível. Além disso, o programa também tem custos: aproximadamente 12 mil reais por ano por loja. Para o futuro, é prevista a continuidade do programa, bem como a criação de um processo de recertificação para as empresas que completam os três níveis do Qualificar.

6.3.3 O projeto do Centro de Distribuição da Redemac

O projeto do Centro de Distribuição da Redemac começou a ser planejado a partir do ano de 2006, sob a responsabilidade da equipe de inovação (quadro 28). Os principais objetivos estratégicos a serem atingidos com o Centro de Distribuição da rede são a importação de produtos e a redução dos estoques nas lojas.

Equipe	Empresas
Inovação	Diretor: Redemac J. Schmidt
	Redemac Adams
	Redemac J. Schmidt
	Redemac Sistema
	Redemac Santo Antônio
	Executivo rede

Quadro 28 – Primeira equipe para o projeto do Centro de Distribuição

A idéia de um centro de distribuição remonta ao início da rede, mas ficou evidente a necessidade de se alcançar um estágio de consolidação tal da rede para viabilizar o projeto, considerado pelos entrevistados como um dos seus principais projetos de inovação. Segundo o presidente da rede na época:

[...] Olha, a gente teve diversos avanços já, a gente teve diversas fases da rede, de criação, consolidação, o próprio trabalho com a Sedai foi muito importante pra nós porque nos ajudou e nos deu mais confiança e credibilidade pra que a rede crescesse. Hoje a rede está estruturada, a gente tem lojas com um padrão, lojas sólidas, porque a gente também escolheu esse perfil. [...] A gente sempre teve um cuidado muito grande na expansão, então, a gente tem uma rede bem estruturada. Hoje, basicamente, uma das prioridades que a gente está trabalhando forte é a construção de um CD (centro de distribuição), que é do grupo, que a gente está já tentando viabilizar. [...] Então a gente quer investir num projeto, onde vão ser convidados todos os associados pra ser sócios desse CD, aonde vai ser um negócio de todos.

[...] Como é algo bem complexo, na realidade envolve a questão cultural das empresas, envolve investimentos, então foi uma coisa que demorou um pouco pra realmente amadurecer dentro da rede; que a gente teve uma vontade expressa dos associados que realmente quer isso. Pra então agora trabalhar ela.

Em seis de março do ano de 2007, na primeira assembléia do ano, um esboço do projeto foi apresentado e votado pelos associados para sua continuidade. A partir de maio do mesmo ano o trabalho da equipe que cuida do projeto foi intensificado e, em 10 de junho, o projeto foi apresentado aos associados e discutido em reunião geral. Os principais pontos discutidos foram o modelo jurídico a ser adotado, a localização e o custo da locação ou da compra de um imóvel. A continuidade do projeto foi aprovada com dois votos contrários.

A análise do projeto do Centro de Distribuição evidenciou também a intenção do presidente da rede em priorizá-lo. Tanto que a equipe que efetivamente desenvolveu o projeto foi formada por parte da diretoria da rede (presidente, vice-presidente, diretor secretário, tesoureiro, segundo tesoureiro) e pelo seu executivo (quadro 29).

É basicamente a diretoria que está envolvida no CD. Não toda ela, uma parte da diretoria. [...] A gente pegou as pessoas que se dispuseram realmente [...] São as pessoas que se dispuseram a trabalhar nisso agora, que resolveram puxar isso.

Equipe	Empresas
Centro de Distribuição	Diretor: Redemac J. Schmidt
	Redemac Santo Antônio
	Redemac Zona Nova
	Redemac Mostardense
	Redemac Carlesso
	Executivo rede

Quadro 29 – Equipe para o projeto do Centro de Distribuição em 2007

Na assembleia de 16 de outubro de 2007, o projeto do Centro de Distribuição foi novamente apresentado, já com o imóvel escolhido e os custos para a sua aquisição. Dos 30 associados presentes na assembleia, 29 aprovaram o projeto e 28 aderiram à compra do imóvel. Apesar da não obrigatoriedade da adesão dos associados ao CD, a diretoria pretende aumentar o número de sócios ao CD. Até o final do ano de 2007, o projeto encontrava-se em um impasse também em função de problemas com a documentação do imóvel escolhido.

6.4 Análise transversal, a partir dos elementos de gestão de projetos da rede Redemac

Nesta seção, serão analisados os elementos de gestão de projetos da rede Redemac. Primeiramente serão discutidos os elementos responsáveis pela coordenação direta dos projetos e pela conectividade da rede: os líderes de projeto e as ações de comunicação utilizadas. Em seguida, serão analisados os elementos responsáveis pela dimensão da complementaridade de competências: os times formados ao longo da trajetória da rede e, especificamente, ao longo dos projetos analisados anteriormente.

6.4.1 Análise dos líderes de projeto

A análise dos projetos da rede identificou 21 líderes. Esses líderes foram indicados ora pela diretoria da rede, ora pelos próprios times, principalmente quando foram mantidos alguns dos seus membros a cada revisão do planejamento estratégico. A Redemac segue também a orientação de manter membros da diretoria à frente dos seus times de projeto, atuando como líderes de projeto, o que possibilita um contato direto entre os times e a diretoria.

A análise dos líderes de projeto aponta a predominância de um grupo de empresas na coordenação dos projetos da rede: o grupo dos fundadores. Das 11 empresas fundadoras, nove permanecem na rede. Dos 21 líderes identificados, oito fazem parte do grupo das empresas fundadoras da rede. Essa constatação reforça o argumento de que os fundadores constituem um grupo de destaque também na Redemac (quadro 30).

	Empresa	Diretoria				Times						Total
		2001-2003	2004-2005	2006-2007	2008-2009	2001-2002	2003	2004	2005	2006	2007	
1	Redemac Adams		X	X	X					X	X	5
2	Redemac Bertoldo Möller		X			X	X	X				4
3	Redemac Bomag Maggicon	X	X	X	X						X	5
4	Redemac Caçula	X	X	X	X			X				5
5	Redemac Calvi	X	X		X				X			4
6	Redemac Carlesso	X	X	X	X			X				5
7	Redemac Casmar		X		X				X	X		4
8	Redemac Cia da Construção	X				X						2
9	Redemac Cirleu							X				1
10	Redemac J. B. Schmidt								X			1
11	Redemac J. Schmidt	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
12	Redemac Macofer			X	X				X			3
13	Redemac Obra e Cia				X			X				2
14	Redemac Santo Antônio		X	X	X		X				X	5
15	Redemac Simionato	X		X	X				X			4
16	Redemac Toninho			X	X					X		3
17	Redemac Trevo	X	X	X	X		X		X			6
18	Redemac Vical	X	X	X	X				X			5
19	Redemac Virtual	X	X	X				X				4
20	Redemac Vivian	X	X		X	X						4
21	Redemac Zona Nova Center	X	X	X	X		X					5

Empresas fundadoras da rede

Quadro 30 – Quadro geral dos líderes de projeto da Rede Redemac

Além da presença das empresas fundadoras entre os líderes de projeto, é possível observar os membros da diretoria atuando como líderes de projeto na rede.

No quadro 31 é possível visualizar a atuação de membros da diretoria como líderes dos times de projeto por ano.

	Empresa	Times					
		2001-2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	Redemac Adams					X	X
2	Redemac Bertoldo Möller			X			
3	Redemac Bomag Maggicon						X
4	Redemac Caçula			X			
5	Redemac Carlesso			X			
6	Redemac Cia da Construção	X					
7	Redemac J. Schmidt	X	X				X
8	Redemac J. Schmidt	X				X	
9	Redemac Macofer					X	
10	Redemac Santo Antônio						X
11	Redemac Simionato					X	
12	Redemac Toninho						X
13	Redemac Trevo		X		X		
14	Redemac Vical				X		
15	Redemac Virtual			X			
16	Redemac Vivian	X					
17	Redemac Zona Nova Center		X				

Quadro 31 – Membros da diretoria atuando como líderes de projeto na rede Redemac por ano

Essas constatações reforçam a proposição de que os líderes de projeto estabelecem pontes entre grupos de empresas. No caso da Redemac, os líderes fazem a ligação entre o grupo de fundadores, a diretoria e os times de projeto, em que se reúnem os demais associados.

6.4.2 Análise das ações de comunicação da rede

A Redemac apresenta uma série de ações de comunicação, a começar pela agenda de reuniões da rede. São realizadas assembléias a cada 15 dias, de caráter deliberativo. Nos intervalos entre as assembléias, são realizadas as reuniões gerais, também a cada 15 dias. Ambas são abertas a todos os associados. As reuniões gerais têm o objetivo de oportunizar a apresentação e a discussão das questões que são postas para deliberação nas assembléias. Além destas, há as reuniões de diretoria, que são mensais, e as reuniões semanais dos times de projeto da rede, todas as terças-feiras.

Além das reuniões periódicas, observam-se outras ações de comunicação direta entre os associados, como as visitas dos times de projeto, do executivo da rede e dos membros da diretoria aos associados, em função dos projetos da rede. São realizadas também visitas entre os associados, em função da implementação do programa Qualificar (por exemplo, na sistemática de avaliações do programa). Ainda, são oportunizados encontros dos associados durante os cursos de capacitação, os Fóruns de Colaboradores e os Fóruns de Gestores. Por fim, há os eventos sociais da rede. Em todas essas ações de comunicação direta, destaca-se a oportunidade de os associados trocarem conhecimento tácito.

Além das ações de comunicação direta, a Redemac desenvolveu uma série de mídias indiretas para acelerar a conectividade da rede. A Redemac possui um informativo geral da rede, chamado Conexão Redemac, de distribuição interna. Possui também um informativo específico das ações de publicidade da rede, chamado Redemac na Mídia, também de distribuição interna, com a programação das campanhas vigentes da rede. Por fim, pode-se mencionar a utilização de um portal na internet e o uso de telefone, de e-mail e, recentemente, do programa Skype.

Segundo um dos entrevistados, a cooperação e a real integração entre os associados resultam do trabalho de conscientização realizado pelos gestores da Redemac, visando a explicitar constantemente os ganhos econômicos provenientes desse tipo de arranjo. Para tanto, o Fórum de Gestores e o programa Qualificar foram apontados como dois dos principais meios para consolidar o processo de integração dos associados e manter a coesão da rede.

6.4.3 Análise dos times de projeto da rede

A Redemac definiu uma estrutura de gestão que se mantém desde a sua formação. A rede foi organizada em times que se dividem em diretoria e times de projeto, organizados em função dos mesmos objetivos estratégicos desde a fundação da rede. Os times de projeto são: Aumento da Rentabilidade, Busca da Satisfação dos Clientes, Expansão da Rede, Adequação do Mix de Produtos e Marketing da Rede. Recentemente foi criado o time da Inovação.

Para realizar o arranjo das competências necessárias, todos os times formados na rede, sejam as diretorias ou os times de projeto, foram compostos por membros oriundos de diferentes empresas. As empresas se colocam como voluntárias para participar dos times. A escolha pelo time em que as empresas vão atuar leva em consideração a afinidade da empresa com o trabalho, bem como as necessidades de pessoal de cada time.

A análise dos times formados evidencia a intenção da rede de integrar as empresas associadas a partir da própria composição dos times de projeto. Desde o início das operações da rede, os diretores solicitavam que todas as empresas participassem dos times de projeto, até mesmo que mais de um sócio de cada empresa fizesse parte dos times de projeto da rede.

Moacir [presidente da rede] sugeriu que mais de um sócio das empresas participem das equipes (trecho retirado de ata da assembléia de 24/04/01).

O presidente informou que cinco empresas ainda não fazem parte de nenhuma equipe, solicitando para que se integrem aos grupos de trabalho (trecho retirado de ata da assembléia de 25/09/01).

O presidente voltou a enfatizar a importância e até a necessidade de todas as empresas participarem de alguma equipe de trabalho (trecho retirado de ata da assembléia de 16/10/01).

Em função dessa solicitação, a Redemac apresenta números expressivos quando se trata do nível de participação das empresas que fazem parte da rede na gestão dos seus projetos. Desde a fundação da rede, 57 empresas aderiram a ela. Destas, 51 aderiram aos times de projetos, sendo que hoje, das 41 empresas que fazem parte da rede, 29 participam dos times de projeto e 18 fazem parte da diretoria. No total, atualmente 31 empresas estão envolvidas diretamente na gestão da rede (quadro 32).

	Empresa	Diretoria				Times						
		2001-2003	2004-2005	2006-2007	2008-2009	2001-2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
1	Redemac Adams		X	X	X		X	1	X	X	X	8
2	Redemac Arpel	X					X	X	X	X	X	6
3	Redemac Assmann		X					X	X	X	X	5
4	Redemac Belmac							X	X	X	X	3
5	Redemac Benetti						X	X	X	X	X	5
6	Redemac Bertoldo Möller		X			X	X	X	X	X	X	6
7	Redemac BG											
8	Redemac Bomag Maggicon	X	X	X	X		X	X	X	X	X	9
9	Redemac Caçula	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
10	Redemac Calvi	X	X		X	X	X	X	X	X	X	9
11	Redemac Caracol								X	X	X	2
12	Redemac Carlesso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
13	Redemac Casmar		X		X	X	X	X	X	X	X	8
14	Redemac Center						X	X	X	X	X	5
15	Redemac Cia da Construção	X				X						2
16	Redemac Cirleu						X	X	X	X	X	5
17	Redemac Condor							X	X	X	X	4
18	Redemac Constrular						X					1
19	Redemac Construmax											
20	Redemac Depauli	X				X	X	X	X	X	X	6
21	Redemac Emacon								X	X	X	1
22	Redemac Ferramate							X	X	X	X	4
23	Redemac Guindani										X	1
24	Redemac Herter	X				X						2
25	Redemac Irmãos Salvador				X		X	X	X	X	X	6
26	Redemac J. B. Schmidt					X	X	X	X	X	X	5
27	Redemac J. Fofonka						X	X				2
28	Redemac J. Schmidt	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
29	Redemac Kottwitz							X				1
30	Redemac Loef e Cia											
31	Redemac Macofer				X	X	X	X	X	X	X	7
32	Redemac Madeireira Andrade											
33	Redemac Madeneco						X	X				2
34	Redemac Madepretto								X	X	X	2
35	Redemac Madesandri					X						1
36	Redemac Madesul							X	X	X	X	3
37	Redemac Mecal								X			1
38	Redemac Mezzacasa											
39	Redemac Morelli		X				X	X	X	X	X	6
40	Redemac Morungava			X			X	X	X	X	X	6
41	Redemac Mostardense		X	X	X		X	X				5
42	Redemac Moutinho	X	X									2
43	Redemac Muribel											
44	Redemac Nicola								X	X	X	2
45	Redemac Obra e Cia				X			X	X	X	X	4
46	Redemac P. P. Garcia							X	X			2
47	Redemac Rigoni					X						1
48	Redemac Sanmartin			X				X				2
49	Redemac Santo Antônio		X	X	X		X	X	X	X	X	8
50	Redemac Simionato	X		X	X	X	X	X	X	X	X	9
51	Redemac Sistema								X			1
52	Redemac Toninho			X	X		X	X	X	X	X	5
53	Redemac Trevo	X	X	X	X		X	X	X	X	X	8
54	Redemac Vical	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
55	Redemac Virtual	X	X	X		X	X	X	X	X	X	8
56	Redemac Vivian	X	X		X				X	X	X	6
57	Redemac Zona Nova Center	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

- Empresas com maior nível de adesão aos times formados na rede
- Empresas que saíram da rede
- Empresas que nunca aderiram aos times formados na rede

Quadro 32 – Quadro geral da composição dos times da rede Redemac

Ao todo, 16 empresas não fazem mais parte da rede. Destas, duas eram do grupo das empresas fundadoras e saíram da rede ainda no início das operações: Redemac Cia da Construção e Redemac Rigoni. Dentre as empresas que fazem parte da rede hoje, apenas três nunca participaram dos times da rede: Redemac

Construmax, Redemac Madeireira Andrade (ambas aderiram à rede em julho de 2007) e Redemac Mezzacasa (está na rede desde dezembro de 2005).

A análise dos times formados na rede evidencia a existência de um grupo de empresas com maior participação na gestão da rede, seja na diretoria, seja nos times de projeto. Esse grupo é composto por 12 empresas: Redemac Adams, Redemac Bomag Maggicon, Redemac Caçula, Redemac Calvi, Redemac Carlesso, Redemac Casmar, Redemac J. Schmidt, Redemac Santo Antônio, Redemac Simionato, Redemac Trevo, Redemac Vical e Redemac Zona Nova Center. Destas, seis fazem parte do grupo das fundadoras: Redemac Caçula, Redemac Calvi, Redemac Carlesso, Redemac J. Schmidt, Redemac Simionato e Redemac Vical.

Das 16 empresas que saíram da rede, com exceção da Redemac Virtual, 15 apresentaram um baixo nível de participação nos times da rede. Tal constatação reforça a proposição de que times de projeto contribuem para o processo de integração das empresas na rede. Assim como na análise do caso da rede Ação Magistral, torna-se evidente, na análise da Redemac, que a predisposição da empresa em trabalhar na gestão da rede, por meio da participação nos times, é um indicativo da sua integração com as demais empresas. No caso da Redemac, a participação das empresas nos times é incentivada, inclusive a participação de mais de um membro da mesma empresa. Ao longo do trabalho desenvolvido, é oportunizada a aproximação das empresas a partir das rotinas estabelecidas dentro dos times.

7 MODELO DE ANÁLISE REVISITADO

7.1 Introdução

No capítulo 3 desta tese, foi apresentado o modelo para análise da dinâmica de gestão de projetos conduzidos em redes de empresas, constituindo o resultado da discussão teórica desenvolvida nos capítulos 1, 2 e 3. Esses capítulos abordaram aspectos teóricos para a análise e a compreensão, respectivamente, da formação das redes de empresas, da atividade de inovação em rede, especificamente, e da necessidade de estruturação dessa atividade por meio da organização por projetos em rede.

O modelo de análise da figura 9 partiu da proposição teórica de que a estruturação dos fluxos de informação, necessária à atividade conjunta de gestão de projetos, é possível em função de elementos de gestão próprios. O dimensionamento desses elementos obedeceu, por sua vez, a três diretrizes básicas: a promoção da coordenação das atividades, a promoção da conectividade (formalizando a transmissão de informações) e a promoção da complementaridade de competências.

Este capítulo inicia-se com a recuperação, na seção 7.2, do modelo de análise proposto nesta tese. Na seção seguinte, serão discutidas as contribuições que podem ser feitas a esse modelo a partir da análise dos casos selecionados. As contribuições emergem de constatações a partir dos dois tipos de análise realizados para cada caso. Uma delas é a análise longitudinal do histórico das redes Ação

Magistral e Redemac e dos seis projetos escolhidos, que pontuaram momentos distintos na trajetória de cada uma das redes. Outra é a análise transversal dos elementos de gestão de projetos identificados nas redes: o trabalho desempenhado pelos líderes de projeto, as ações de comunicação e os times formados. Por fim, na seção 7.4, será apresentado o modelo de análise consolidado à luz das contribuições discutidas.

7.2 Modelo de análise recuperado

A rede pode ser vista como um arranjo de complementaridade entre empresas, mas não é uma complementaridade pura e simples de ativos. É uma complementaridade que transcende a relação de troca baseada em contratos multilaterais. Vai além disso, e passa a ser um arranjo de complementaridade de informações, capaz de desencadear um processo sinérgico de aprendizagem coletiva e geração de novas competências, até então inéditas às empresas individualmente. Para tanto, as redes devem apresentar uma estrutura tal que permita o efetivo processamento de informações.

A partir da formação da rede, deve ser composta e estabilizada uma estrutura de coordenação que permita o trabalho conjunto. Dado o processo de adaptação que as redes atravessam ao longo do tempo, as redes formadas podem estender a relação de cooperação e ampliar a gama de atividades realizadas conjuntamente.

Uma vez composta a estrutura de coordenação da rede e ampliadas as atividades realizadas, deve-se considerar a execução de projetos de inovação em

rede. Tendo em vista que a inovação diz respeito à capacidade de reorganizar, adicionar e criar novos conhecimentos aplicáveis em produtos e processos, com base em informações, faz-se necessário o estabelecimento de um fluxo de informações que viabilize o seu processamento entre os atores envolvidos. Logo, a realização dessa atividade de inovação em rede está atrelada à constituição de uma estrutura de coordenação específica.

A partir das noções de redes e de inovação adotadas nesta tese, é possível conceituar a atividade de inovação em redes. Trata-se, antes de tudo, da capacidade de estabelecer um fluxo de informações capaz de gerar novos conhecimentos, aplicáveis em produtos e processos, com base na troca de informações e no aprendizado não mais em uma empresa, mas em um arranjo de empresas. A motivação para a atividade de inovação em rede está na constatação de que as competências (desdobradas em conhecimentos, experiências e habilidades) necessárias à inovação podem estar além dos limites da empresa individual. Além disso, a formação desses arranjos de empresas está apoiada principalmente na questão da novidade: na busca pela nova informação, pelo conhecimento novo capaz de renovar produtos e processos e gerar um valor novo.

Ou seja, alinhado ao que foi discutido no primeiro capítulo sobre a origem das redes, considera-se essencial, na dinâmica das redes de inovação, não só a complementaridade de competências, mas, fundamentalmente, o acesso à informação e o aprendizado coletivo: a geração de novos conhecimentos a partir da integração de distintos recursos de cognição. Afinal, as empresas que cooperam em redes de inovação são empresas diferentes, que percorreram trajetórias distintas e que podem integrar seus recursos na busca pela inovação.

Isso posto, faz-se necessário discutir a operacionalização da atividade de inovação em rede. Por lidar com uma atividade multilateral, é evidente que essa operacionalização se trata, em primeiro lugar, de um ajuste na contribuição das partes ao todo. Mas é um ajuste feito de tal forma que necessariamente deve gerar novos conhecimentos: inovação. A partir da formação da rede, há que se compor e estabilizar uma estrutura de coordenação que permita o estabelecimento de um fluxo de informações organizadas em prol da consecução dos objetivos estratégicos que motivaram o acordo. Ou seja, torna-se evidente a necessidade de ajustar a contribuição das partes visando à coleta de toda a informação relevante, o compartilhamento e a utilização das informações pelos atores que compõem a rede em tempo hábil e a sua transmissão sem distorções.

Como se faz o ajuste da contribuição das partes ao todo da rede? Por meio da coordenação. Como se organiza o ajuste das contribuições? Por meio da gestão de projetos. Como seria então a gestão de projetos em uma rede de empresas? Qual a diferença entre essa gestão e a gestão de projetos dentro de uma empresa? A diferença fundamental é que a gestão de projetos em rede é sim um fluxo de informações organizadas, porém com uma lógica de interação e aprendizado contínuo; ou seja, com uma dinâmica diferente.

Os fluxos de informação para desenvolvimento de projetos em conjunto se dão em alicerces/fundamentos oriundos de culturas organizacionais diferentes. Os atores da rede são atores oriundos de empresas distintas, trazendo para um projeto em rede questões de ordem cultural, organizacional e estratégica que refletem, antes dos objetivos da rede, os objetivos das suas empresas de origem. Sendo assim, parte-se do princípio de que a gestão de projetos pode viabilizar a

efetiva utilização das informações a que se tem acesso na rede para a consecução de objetivos comuns, por meio do ajuste da contribuição das partes ao todo da rede.

No capítulo 3 foram discutidos os elementos de gestão de projetos que visam a estruturar os fluxos de informação da rede. Os elementos propostos seguem três diretrizes básicas, ou seja, devem operacionalizar três dimensões: a complementaridade de competências, a coordenação das atividades (e a tomada de decisões) e a promoção da conectividade. Ou seja, cada elemento de gestão de projeto guarda especificidades com cada diretriz para, então, viabilizar a gestão de projetos em redes de empresas.

Os **times de projetos** são elementos responsáveis pela concretização da **complementaridade**, pela constituição do arranjo de competências na rede. A gestão de projetos em redes requer times de *experts* oriundos de empresas diferentes; é quase uma rede dentro da rede, uma rede para inovação. O grande desafio é coordenar a dinâmica inerente a um time de representantes organizacionais diferentes. Dois são os elementos para isso: os líderes de projeto e as ações de comunicação.

Os **líderes de projeto** constituem uma liderança cujo objetivo é traduzir o esforço de **coordenação** que vai concatenar os diferentes elementos de gestão de projetos à disposição do time. O trabalho de coordenação do líder de projeto, no sentido tanto de recomposição da base de conhecimentos necessários à gestão de um projeto, quanto de alinhamento de objetivos entre os atores envolvidos, perpassa a resolução de conflitos, a condução do time mantendo o foco no projeto e a facilitação do processo de comunicação e integração entre os atores que compõem um time inter-empresas.

O outro elemento de gestão de projetos em rede são as **ações de comunicação**, que vão formalizar o imprescindível reconhecimento dos fluxos de informação entre as partes. Nas redes de empresas, as ações de comunicação são talvez mais importantes, com uma organização mais gritante do que nos casos dos fluxos de informação intra-times dentro de uma empresa. Parte-se do pressuposto de que as ações de comunicação realizam a **conectividade**: a interligação da rede como um todo.

Portanto, são necessárias **coordenação e conexão** das partes no intuito de garantir a **complementaridade**. O esforço de coordenação dos líderes de projeto reside no alinhamento dos diferentes atores envolvidos em um projeto em redes de empresas. Ao esforço de coordenação dos líderes soma-se a necessidade de formalização dos fluxos de informação por meio das ações de comunicação. Juntos, líderes, ações de comunicação e times imprimem **dinâmica** à gestão de projetos em redes de empresas: o estabelecimento de um fluxo de informações organizadas, com uma lógica de interação e aprendizado contínuo inter-empresas.

7.3 Contribuições ao modelo de análise

O modelo proposto com base nas considerações teóricas explicitadas nos capítulos 1, 2 e 3 foi utilizado para a análise dos casos das redes Ação Magistral e Redemac, apresentadas nos capítulos 5 e 6. O modelo da figura 9 foi aplicado à análise do histórico das redes selecionadas, da evolução dos principais projetos das redes e dos elementos de gestão de projetos identificados.

As possibilidades e características gerais da gestão de projetos nos casos estudados nesta tese, quando comparadas àquelas colocadas no modelo de análise, permitem afirmar que ele se mostra adequado para o estudo da dinâmica da gestão de projetos em redes horizontais. Porém, alguns ajustes podem ser verificados e caracterizam contribuições ao modelo de análise.

Uma das principais contribuições da pesquisa realizada nesta tese com as redes Ação Magistral e Redemac foi a constatação da importância da fase de implementação dos projetos desenvolvidos pelos times. Esta é uma fase particularmente crítica de um projeto conduzido por uma rede horizontal. Todos os projetos analisados partiram de um momento inicial de proposição dos mesmos, geralmente em assembleia ou pela diretoria. A partir daí, os projetos foram executados por times, ou seja, por pequenos grupos de empresas, para, na sequência, serem implementados no grande grupo.

Sendo assim, cada projeto executado por um pequeno grupo de empresas deve ser implementado no restante das empresas da rede (por exemplo, a comercialização de um produto desenvolvido). Constatou-se que grande parte do êxito de um projeto está justamente nos cuidados quanto à sua implementação no grande de grupo. Ou seja, no caso do exemplo da comercialização de um produto desenvolvido, garantir que todas as empresas da rede comercializem o produto desenvolvido pelo pequeno grupo de empresas reunido no time de projeto.

O modelo de análise proposto nesta tese não contemplava essa fase de um projeto em rede, ou seja, o papel de cada um dos elementos de gestão de projetos na fase de implementação. A partir das constatações da pesquisa, verificou-se que os elementos de gestão de projetos devem se pautar não só pelo escopo dos

projetos em execução, mas também pelo planejamento da fase de implementação dos mesmos.

Os líderes de projeto, dado o seu trabalho de coordenação direta das atividades, desempenham também um papel importante no que tange à implementação dos projetos. Essa contribuição da pesquisa deriva da constatação do trabalho do líder do projeto da revista *Informação Magistral*, por exemplo. O líder desenvolveu uma sistemática de comunicação dos resultados do time aos demais associados que facilitou a implementação do projeto da revista. O líder manteve um canal de informação aberto para qualquer associado que desejasse saber do andamento do projeto, por meio da lista de e-mail organizada por ele. O líder também se responsabilizou pela apresentação do projeto da revista nas duas assembléias subseqüentes àquela de instituição da comissão e do início dos trabalhos.

Outra constatação da pesquisa que sustenta o argumento de que os líderes têm um papel fundamental na implementação dos projetos foi identificada quando da análise dos líderes de projeto da rede Redemac¹⁵. Desde a sua formação, a Redemac segue a orientação de manter membros da diretoria à frente dos seus times de projeto, atuando como líderes de projeto, o que possibilita um contato direto entre os times e a diretoria. Percebe-se que isso foi preponderante na implementação, por exemplo, do programa Qualificar, no reconhecimento e no incentivo dado pela direção às empresas voluntárias nos dois primeiros anos de implementação do programa na rede (na fase piloto de implementação).

¹⁵ Conforme o quadro 41 (análise dos times formados na rede Redemac).

No que tange às ações de comunicação, constatou-se que cada uma das redes estudadas buscou, de alguma forma, manter informadas todas as empresas a respeito dos projetos em execução. Por meio das ações de comunicação direta e das mídias indiretas, os demais associados eram comunicados a respeito do andamento dos projetos e envolvidos durante a execução dos mesmos. Pode-se constatar que esse envolvimento facilitou sobremaneira a etapa futura de implantação dos seguintes projetos analisados: na rede Ação Magistral, os projetos da revista e dos filtros solares NoRed FPS60 e NoRed Kids, e na Redemac, o programa Qualificar e o projeto do Centro de Distribuição.

Os times têm um papel importante na fase de implementação dos projetos desenvolvidos por eles. Cada time representa um grupo de empresas que futuramente vai implantar aquilo que foi desenvolvido por ele mesmo. Aqui parte-se do pressuposto de que, a partir da experiência com o desenvolvimento e a posterior implementação dos seus próprios projetos, e da contínua comunicação dessa experiência para outras empresas, os times podem contribuir para a implementação de projetos na rede como um todo.

Na Redemac, observa-se uma preocupação com a fase de implementação do programa Qualificar. A primeira fase do projeto de desenvolvimento desse programa teve o objetivo de reunir as principais ações estratégicas em uma espécie de manual da rede: o programa em si. A segunda fase teve o objetivo de implantar o programa para todas as empresas da rede. Nos dois primeiros anos a implantação do programa foi feita com empresas voluntárias. Dentre as empresas voluntárias, destacam-se as empresas Redemac J. Schmidt, participante dos times de projeto responsáveis pela execução do programa em 2004, 2005 e 2007, e Redemac Carlesso, participante do time de projeto de 2004.

Na rede Ação Magistral, a preocupação com a fase de implementação do projeto da revista foi evidenciada a partir da formação do grupo do G13 (as treze farmácias localizadas em Porto Alegre). Esse grupo destaca-se não pela organização proposta para a visita aos profissionais prescritores na cidade, mas pela execução de um piloto que oportunizou a experiência de implementação do projeto da revista. Essa experiência foi comunicada às demais empresas, facilitando a implementação do projeto no todo da rede.

Outra contribuição importante da pesquisa foi a constatação de que os times de projeto promovem a integração não somente inter-empresas, mas também inter-grupos de empresas. É evidente que a predisposição da empresa em trabalhar na gestão da rede, por meio da participação nos times, é um indicativo da sua integração com as demais empresas. Ao longo do trabalho desenvolvido nos projetos, é oportunizada a aproximação das empresas a partir das rotinas estabelecidas dentro dos times. Percebe-se ainda que, pela presença freqüente de empresas do grupo de fundadores da rede e de membros da diretoria nos times de projetos, estes acabam por estabelecer pontes entre os distintos grupos de empresas¹⁶, assim como os líderes de projeto¹⁷ (ainda que em menor intensidade).

Por fim, constata-se a importância dada pelos associados, em ambas as redes, para o investimento em projetos de inovação. Na Ação Magistral, destaca-se a criação de um fundo permanente para custear os projetos de desenvolvimento dos produtos de marca própria. Na Redemac, destaca-se o projeto de desenvolvimento

¹⁶ Conforme os quadros 22 (análise dos times formados na rede Ação Magistral) e 42 (análise dos times formados na rede Redemac).

¹⁷ Conforme as seções 5.4.1 (análise dos líderes de projeto da rede Ação Magistral) e 6.4.1 (análise dos líderes de projeto da rede Redemac).

do Centro de Distribuição da rede. Esse projeto exigiu o maior nível de investimento financeiro dos associados da rede até hoje.

À luz das contribuições da pesquisa realizada nesta tese, é possível propor a consolidação do modelo de análise da figura 9. A partir do modelo de análise consolidado, que será apresentado a seguir, pode-se determinar como se dá a gestão de um projeto em rede de empresas.

7.4 Modelo de análise consolidado

O modelo de análise proposto na figura 9 recebeu, à luz da análise dos casos estudados, contribuições acerca de três principais tópicos. Primeiro, a fase crítica de implementação de um projeto em rede de empresas. Em seguida, o papel desempenhado pelos times de projeto na integração inter-grupos de empresas. Por fim, a importância que a atividade de inovação ganha ao longo da evolução de uma rede de empresas.

Dentre essas contribuições, a descoberta da importância da fase de implementação dos projetos é fundamental, pois o modelo de análise proposto não contemplava essa fase crítica de um projeto em rede. Sendo assim, cada um dos elementos de gestão de projetos foi alterado em função da fase de implementação.

Dessa forma, apresenta-se o modelo de análise da figura 10, resultado da consolidação das constatações da pesquisa. Nele estão evidenciadas as contribuições ao modelo de análise originalmente proposto.

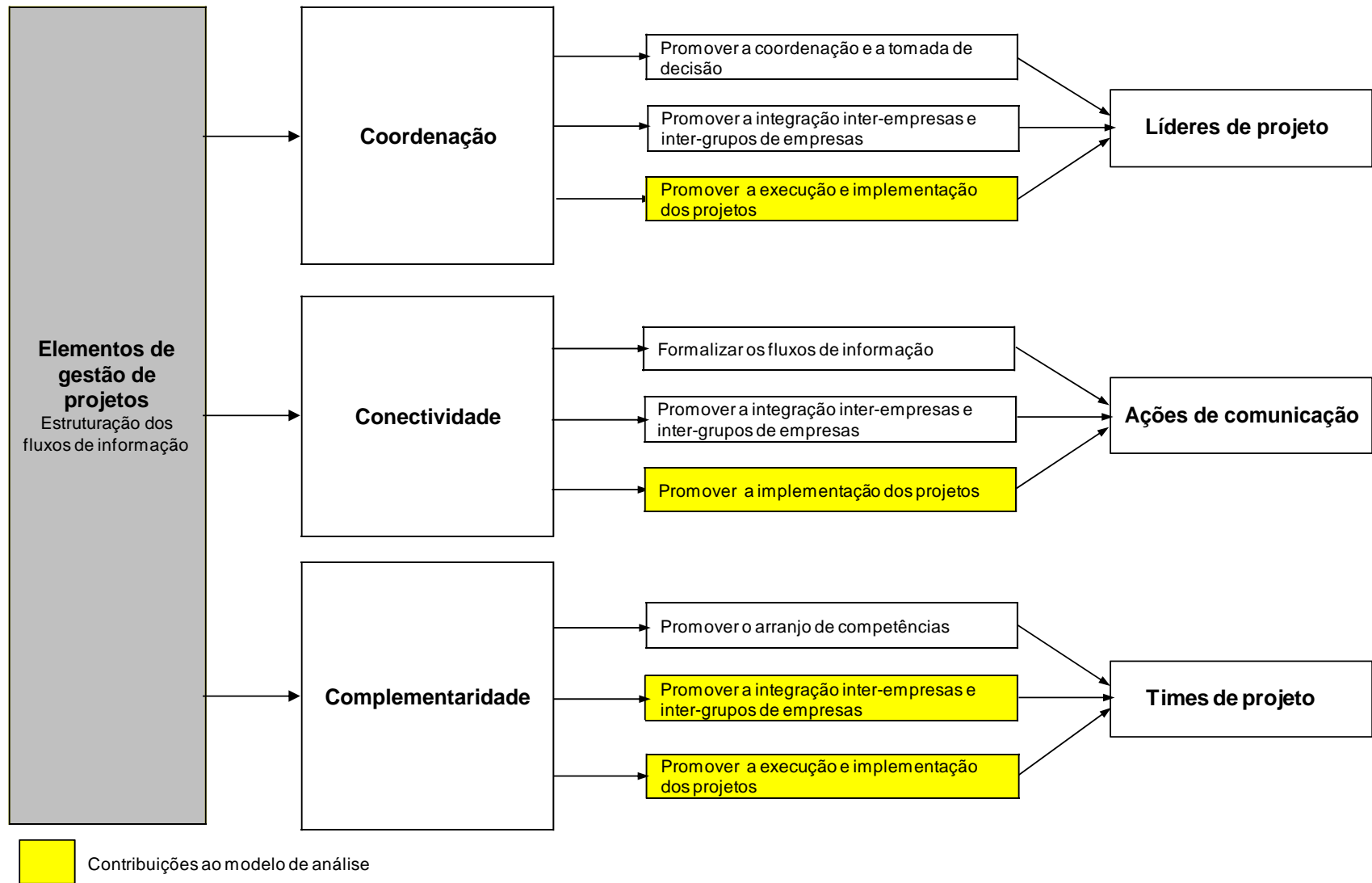


Figura 10 – Modelo de análise consolidado

A atividade de gestão de projetos em redes de empresas traduz o esforço progressivo de coordenação e conexão das partes no intuito de garantir a complementaridade: o arranjo de competências possível a partir da formação de uma rede de empresas. A partir do arranjo, buscam-se elementos que imprimam **dinâmica** à gestão de projetos em redes de empresas: o estabelecimento de um fluxo de informações organizadas, com uma lógica de interação e aprendizado contínuo inter-empresas, preponderante à execução de projetos de inovação em conjunto.

O esforço de coordenação de atores organizacionais oriundos de empresas distintas se materializa no trabalho dos líderes de projeto. Ou seja, a coordenação do arranjo de competências da rede pressupõe uma liderança capaz de alinhar os atores oriundos de culturas organizacionais distintas. Os líderes de projeto devem ser capazes de exercer a coordenação direta das atividades e comunicar os objetivos estratégicos a serem alcançados com a realização de um projeto coletivamente. Para tanto, faz-se necessária a escolha de um líder reconhecido por todos e com experiência no escopo do projeto.

O líder de projeto deve ser capaz de desenvolver uma dinâmica de trabalho a partir da delimitação da contribuição de cada um dos membros do time. A partir daí, deve ser criada pelo líder uma agenda de trabalho que permita a execução do projeto. O líder deverá manter um canal de informação aberto com todos os membros do time. O líder também deverá observar a sistemática comunicação dos resultados do time aos demais associados, visando à etapa futura de implementação do projeto na rede.

A questão da implementação dos projetos está ligada a uma importante faceta do trabalho de coordenação realizado pelos líderes: a ligação que estes

estabelecem inter-grupos de empresas. Ou seja, os líderes de projeto podem estabelecer pontes entre os distintos grupos de empresas que compõem as redes. Essas pontes se traduzem em fluxos de informação estabelecidos entre os grupos, por meio dos quais os projetos são discutidos e as contribuições dos diferentes atores da rede são transmitidas. A partir dos fluxos estabelecidos e da troca de informações, é facilitado o processo de coordenação e alinhamento dos atores da rede como um todo.

Ao esforço de coordenação dos líderes soma-se a necessidade de formalização dos fluxos de informação por meio das ações de comunicação. Todas as ações de comunicação, sejam elas diretas ou indiretas, oportunizam a formalização dos fluxos de informação na rede. Por meio destes, a rede é conectada, oportunizando a divulgação, a discussão dos projetos em execução e a sua futura implementação para todas as empresas.

As ações de comunicação direta dizem respeito à criação de uma agenda de encontros presenciais na rede. Fazem parte dessa agenda, principalmente, as assembleias, de caráter deliberativo, e as reuniões gerais, que têm o objetivo de oportunizar aos associados a apresentação e a discussão das questões que serão deliberadas futuramente. Além destas, há as reuniões de diretoria e as reuniões dos times de projeto da rede. Complementando a agenda de reuniões, pontuam-se outras ações de comunicação direta entre os associados: as visitas entre as empresas, os demais encontros presenciais (cursos, fóruns, encontros, palestras), bem como uma agenda de eventos sociais.

Uma vez formalizados os fluxos de informação via ações de comunicação direta, as contribuições podem ser coletadas, transmitidas e compartilhadas.

Percebe-se, claramente, o processo de alinhamento dos atores da rede na consecução dos resultados do projeto, a partir das contribuições de cada um.

Às ações de comunicação direta, somam-se as mídias indiretas para acelerar a conectividade da rede. Para tanto, informativos periódicos devem ser criados visando à comunicação das principais ações e dos principais projetos da rede. Destaca-se, também, a funcionalidade que um portal na internet pode conferir à rede. Por meio de um portal na internet, o amplo acesso e a divulgação de informações da rede podem ser viabilizados, a respeito do andamento de projetos, das negociações, do calendário de reuniões, das atas das assembléias, entre outras.

A partir dos esforços de coordenação e conexão da rede, o arranjo de competências na rede é operacionalizado e dinamizado. Ou seja, a partir dos esforços de um líder de projeto e das ações de comunicação, o trabalho dos times de projeto passa a ser possível. Para tanto, são formados times de projeto com atores oriundos de diferentes empresas. Na base dessa determinação está a noção de complementaridade: distintos recursos de cognição podem contribuir para o processo de inovação.

A rede deve observar e seguir uma orientação direta, no sentido de que todas as empresas participem de algum time de projeto, mesmo que mais de um membro de cada empresa se envolva em algum dos times da rede. Tal determinação está fundamentada na constatação de que os times de projeto contribuem para o processo de integração inter-empresas e inter-grupos de empresas na rede.

Com o suporte do trabalho de coordenação dos líderes de projeto e de conexão da rede, viabilizado pela formalização dos fluxos de informação por meio

das ações de comunicação, o arranjo de complementaridade de competências viabilizado pela própria existência da rede ganha dinamismo. Os atores que compõem os times podem ser coordenados dentro de uma lógica de interação e aprendizado contínuo, que permita vencer o desafio de se alinharem atores oriundos de empresas diferentes.

8 CONCLUSÃO

O presente trabalho analisou a dinâmica de gestão de projetos em redes de empresas. O objetivo foi compreender como são formalizados e coordenados os fluxos de informações necessários à realização de projetos em conjunto, a partir do arranjo de competências entre atores organizacionais oriundos de empresas diferentes. Para tanto, optou-se pelo método qualitativo, utilizando-se como estratégia de pesquisa o estudo de dois casos de redes horizontais. Foram selecionadas duas redes formadas no estado do Rio Grande do Sul que executam projetos em conjunto, visando a estabelecer os contornos da atividade de gestão de projetos em redes horizontais: as redes Ação Magistral (rede de farmácias de manipulação) e Redemac (rede de lojas de materiais de construção).

O modelo de análise proposto partiu da compreensão das razões que fundamentam a atividade de inovação em rede. A partir dessa compreensão, torna-se evidente a necessidade de estruturação dos fluxos de informação. Tal necessidade visa à coleta de toda a informação relevante para a rede, ao compartilhamento e à utilização das informações pelos grupos que compõem a rede em tempo hábil e à sua transmissão sem distorções. Parte-se do princípio de que a gestão de projetos pode viabilizar a real utilização das informações a que as empresas têm acesso na rede para a consecução de objetivos comuns. E, uma vez explicitada a necessidade do processo de integração das empresas em rede, faz-se necessário explorar os elementos de gestão de projetos que o viabilizam: os times de projetos, os líderes e as ações de comunicação.

No capítulo 3 foram discutidos os elementos de gestão de projetos que visam a estruturar os fluxos de informação e a realizar as dimensões da coordenação, da conectividade e da complementaridade. Tal discussão está fundamentada na necessidade de se complementarem competências para a execução de determinadas atividades. Para tanto, a partir da formação da rede, há que se compor e estabilizar uma estrutura de coordenação que permita o trabalho conjunto: a realização da complementaridade de competências, o aprendizado coletivo e a geração de novas competências para a consecução dos objetivos estratégicos que motivaram o acordo.

Primeiramente foram discutidos aspectos relevantes a respeito dos líderes de projeto, responsáveis pela coordenação dos times de projeto. A seguir foram discutidas as ações de comunicação. Partiu-se do pressuposto de que estas realizam a conectividade, ou seja, a formalização dos fluxos de informação, fazendo circular toda a informação necessária à gestão de projetos. Assim, trabalhou-se na perspectiva de que as ações de comunicação agregam a atividade dos times de projeto e dos líderes no que tange à integração inter-empresas e inter-grupos de empresas. Por fim, foram discutidos os times de projetos, responsáveis pela promoção da complementaridade, isto é, do próprio arranjo de competências na rede. Parte-se do pressuposto de que, a partir da formação de times de projetos, é promovida a integração inter-empresas na rede.

Cerca de 20 redes foram analisadas em um estágio preliminar da pesquisa, para a seleção dos casos. O modelo proposto com base nas considerações teóricas apresentadas nos capítulos 1, 2 e 3 foi utilizado para a análise dos casos das redes Ação Magistral e Redemac, apresentadas nos capítulos

5 e 6. As duas redes foram escolhidas por se encontrarem em um estágio avançado de desenvolvimento, visando a executar projetos de inovação.

Na rede Ação Magistral foram escolhidos três projetos para análise: o projeto de desenvolvimento dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30, o projeto de desenvolvimento da revista InformAção Magistral e o projeto de desenvolvimento dos filtros solares NoRed FPS60 e NoRed Kids.

O projeto dos filtros solares NoRed FPS15 e FPS30 foi o primeiro grande projeto da rede. Esse projeto foi desenvolvido durante um período de restrição da atuação dos farmacêuticos magistrais, em função da Consulta Pública 31 da ANVISA. Aliada às dificuldades de mercado, ficou evidente a falta de organização da rede para a execução dos projetos em conjunto. No entanto, ao final do desenvolvimento do projeto, a partir do sucesso no lançamento do produto, foi possível observar que essa experiência oportunizou um processo de aprendizado e organização interna da rede, principalmente dos seus elementos de gestão.

Foram criadas as comissões por projeto na rede: times de caráter permanente ou temporário, focados em projetos específicos. Foi criada também uma nova instância administrativa na rede: o conselho consultivo, para dar mais agilidade ao processo de tomada de decisão na rede. Juntos, comissões por projeto e conselho consultivo visam claramente a ajustar a contribuição das partes ao todo na Ação Magistral, estabelecendo ligações entre as comissões de projeto, a diretoria da rede e a assembléia geral, em que se reúnem os demais associados.

O segundo projeto analisado, da revista InformAção Magistral, caracterizou um projeto inovador, primeiramente pelo tipo de comunicação que se estabeleceu com o principal cliente da rede, o profissional prescritor. A rede se decidiu por uma revista de caráter científico e, assim, estabeleceu um canal para a

comunicação das inovações do mercado aos profissionais prescritores. O projeto foi inovador em segundo lugar pela forma de distribuição da revista no mercado. A implementação do projeto da revista exigiu um programa de qualificação dos farmacêuticos para realizar a fase de visitas e entrega das revistas aos profissionais prescritores. No que diz respeito à gestão de projetos, essa experiência de desenvolvimento já demonstrou sinais claros da mudança e do amadurecimento dos procedimentos de gestão de projetos da rede estabelecidos a partir da experiência com o projeto dos filtros NoRed FPS15 e FPS30.

Por fim, o projeto dos filtros NoRed FPS60 e NoRed Kids veio consolidar a organização da gestão de projetos da rede. Durante a análise do projeto, ficou evidente a atuação de um time de projeto sincronizado e de um líder conectado à diretoria e ao conselho consultivo da rede. Estes, por sua vez, mantiveram-se conectados e alinhados aos interesses dos demais associados por meio das assembleias. Por fim, não só o amadurecimento dos procedimentos de gestão chama a atenção, mas também a visão dos associados quanto à importância do investimento em projetos de inovação em rede, com a criação de um fundo permanente para custear esses projetos.

Na rede Redemac foram escolhidos três projetos para análise: o projeto de desenvolvimento da linha de produtos de marca própria, o projeto de desenvolvimento do programa de gestão da qualidade da rede, o programa Qualificar Redemac, e o projeto de desenvolvimento do centro de distribuição da rede.

O projeto dos produtos de marca própria da rede ficou marcado pela falta de estruturação da rede para a condução de um projeto fora do escopo de um único time de projeto. Para a condução desse projeto, foi necessário o envolvimento de

dois times: Marketing e Adequação do Mix de Produtos. O trabalho desses times foi dificultado pela falta de uma coordenação centralizada para o projeto, o que levou à falta de integração dos times. Como consequência, especificações de produtos tiveram de ser refeitas, sendo que alguns protótipos já avançados de produtos sugeridos foram completamente descartados.

Cronologicamente, a primeira fase do projeto de desenvolvimento do programa Qualificar Redemac aconteceu na mesma época do projeto de desenvolvimento dos produtos de marca própria. A análise do projeto do programa Qualificar evidenciou a necessidade de a rede reunir os principais aspectos do seu planejamento estratégico em um único programa para concatenar as suas ações.

As principais ações da rede estavam ligadas ao marketing conjunto, à negociação conjunta com fornecedores e à composição de um conjunto de produtos negociados para todos os associados, o mix de produtos da Redemac. A primeira fase do projeto de desenvolvimento do programa Qualificar teve o objetivo de reunir essas ações em uma espécie de manual da rede: o programa em si. A segunda fase teve o objetivo de implantar o programa para todas as empresas da rede. Nos dois primeiros anos a implantação do programa foi feita com empresas voluntárias. A partir do ano de 2007, a adesão ao programa se tornou obrigatória a todas as empresas da Redemac.

A implementação do programa Qualificar, bem como os resultados obtidos pelas empresas que aderiram ao programa, foram intensivamente propagandeados na rede. A partir do programa Qualificar, as ações de marketing da rede vêm sendo consolidadas e as lojas padronizadas. As negociações com fornecedores foram alinhadas, e vem sendo implantado em todas as lojas da rede o seu mix de produtos. Como resultado desse esforço para concatenar as ações da

rede, tem-se o alinhamento dos objetivos estratégicos da rede e das empresas individualmente.

A análise do projeto de desenvolvimento do centro de distribuição da rede, posterior à implementação do programa Qualificar, evidencia a consolidação dos elementos de gestão de projetos da rede. Foi criado um time específico para cuidar desse e de outros projetos que marcam a evolução da rede: o time de inovação. O projeto de desenvolvimento do centro de distribuição da rede exigiu o maior nível de investimento financeiro dos associados até hoje.

É importante destacar que a Redemac configura um dos casos de maior sucesso do programa Redes de Cooperação. Foi possível perceber que a rede se encontra na fase de expansão no estado e de inovação nos serviços prestados. A rede possui hoje uma estrutura de coordenação consolidada e estável que viabiliza o processo de desenvolvimento da rede como um todo. É, também, uma das poucas redes que faz investimentos internos em capacitação e profissionalização dos gestores, com impacto na gestão da rede.

Neste estudo, optou-se por redes mais antigas em função da constatação da necessidade de aprofundamento das relações estabelecidas entre as empresas associadas para a consecução de projetos de inovação. Os projetos de inovação das redes Ação Magistral e Redemac foram planejados a partir do momento em que as redes perceberam uma estabilização dos ganhos obtidos por meio de ações iniciais, como compra e marketing conjunto. Concomitantemente, as redes demonstraram um nível de imbricamento, resultado do tempo e da qualidade do trabalho desenvolvido em conjunto, que permitiu a execução de projetos de inovação.

Cada uma das redes possui uma estrutura de gestão de projetos que reflete o nível de coordenação das mesmas. Na Redemac, a rede mais antiga, a estrutura de coordenação formatada na época do primeiro planejamento estratégico da rede absorve hoje projetos de inovação. A rede Ação Magistral, por sua vez, teve de aperfeiçoar a sua estrutura de coordenação de projetos, partindo para uma estrutura mais ágil e centralizada.

Muito embora a análise dos casos permita concluir que o modelo de análise proposto está adequado, sugere-se, para a continuidade da pesquisa, o estudo de novos casos em outro contexto de redes interorganizacionais. Tal sugestão visa à verificação das limitações e à possível ampliação do modelo de análise. Numa outra iniciativa, sugere-se que a estrutura analítica proposta neste trabalho seja utilizada como referência para a elaboração de um instrumento de coleta de dados que possibilite a realização de uma pesquisa de natureza quantitativa.

REFERÊNCIAS

- AHUJA, G. Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study **Administrative Science Quarterly**, 45, 3, 2000.
- ANAND, B. e KHANNA, T. Do Firms Learn to create value? The Case of Alliances. **Strategic Management Journal**, 21, 2000.
- ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras. **Como alavancar a inovação tecnológica nas empresas**. São Paulo, junho de 2004.
- BADIR, Y., BÜCHEL, B., TUCCI, C. The role of the Network Lead Company in integrating the new product development process across strategic partners. **Internacional Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 5, n. 1/2, 2005.
- BALESTRIN, A., VARGAS, L. e FAYARD, P. Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Interorganizacional. **Rae**, v. 45, n. 3, 2005.
- BARNES, T., PASHBY, I. e GIBBONS, A. Managing collaborative R&D projects: development of a practical tool. **International Journal of Project Management**, v.24, 2006.
- BERKHOUT, A., HARTMANN, D., DUIN, P. e ORTT, R. Innovating the innovation process. **International Journal of Management**, Vol. 34, Nos. 3/4, 2006.
- BIDAULT, F.; DESPRES, C. e BUTLER, C. The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation. **Research Policy**, v. 26, p. 719-732, 1998.
- BOEHE, D. M.; SILVA, K. M. e ZAWISLAK, P. A. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PME'S. **Organizações e Sociedade**, vol.30, 2004.
- BOUGRAIN, F. e HAUDEVILLE, B. Innovation, collaboration and SME's internal research capacities. **Research Policy**, v. 31, p. 735-747, 2002.

BOURGEON, L. Staffing approach and conditions for collective learning in project teams: the case of new product development projects. **International Journal of Project Management**, v. 25, p. 413-422, 2007.

BOYLE, T.; KUMAR, V. e KUMAR, U. Determinants of integrated product development diffusion. **R&D Management**, v.36, n.1, 2006

BREMER, C. F.; EVERSHEIM, W.; WALTZ, M.; MOLINA, A. M. Global virtual business: a systematic approach for exploiting business opportunities in dynamic markets. **International Journal of Agile Manufacturing**, 1999.

BRESNEN, M. e MARSHALL, N. The engineering or evolution of co-operation? A tale of two partnering projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, 2002.

BROWN, J. S. e DUGUID, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, v. 12, 2001.

BROWN, S. e EISENHARDT, K. Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n 2, p. 343-378, 1995.

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana**. São Paulo, Atlas, 2001.

CHESBROUGH, H. Managing open innovation. **Research Technology Management**, v. 47, 2004.

CHESBROUGH, H. The era of Open Innovation. **MIT Sloan Management Review**. v. 44, 2003.

CHUNG, Seungwha (Andy) e KIM, Gyeong M. Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development: the supplier's standpoint. **Research Policy**, v. 32, p. 587-603, 2003.

CLARK, K. e FUJIMOTO, T. **Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry**. Boston:Harvard Business School Press, 1991.

COASE, Ronald. (1937) The Nature of the Firm. In: WILLIAMSON, O.E. e WINTER, S.G. (eds.). **The nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development.** Oxford: Oxford University Press, 1993.

COHEN, W. e LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca-ny, v. 35, p. 128-152, 1990.

CONTRACTOR, F. e RA, W. How knowledge attributes influence alliance governance choices: a theory development note. **Journal of International Management**, 8, 2002.

COSTA, M. Grupo Focal. In: DUARTE, J. e BARROS, A. (organizadores) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005.

CUSUMANO, M. Making Large Teams Work Like Small Teams: Product Development at Microsoft. Em JÜRGENS, Ulrich (ed). **New Product Development and Production Networks.** Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2000.

DAHL, M. e PEDERSEN, C. Social networks in the R&D process: the case of the wireless communication industry around Aalborg, Denmark. **Journal of Engineering and Technology Management.** Amsterdam: Vol. 22, Num. 1,2; pág. 75, Mar-Jun 2005.

DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J. e PROCHNIK, V. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D. e HASENCLEVER, L. (organizadores) **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DANTAS, José Guaraci e ARAÚJO, Carlos Antônio Lopes de (organizadores). **Instrumentos de apoio ao setor produtivo: onde buscar apoio para o seu negócio.** 3. ed. Brasília: MDIC, SDP, 2004.

DAS, T. e TENG, B. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management** Vol. 26, No. 1, 31–61, 2000.

DEQUECH, D. Cognitive and Cultural Embeddedness: Combining Institucional Economics and Economic Sociology. **Journal of Economic Issues**, v. 37, n. 2, p. 461-470, junho de 2003.

DOZ, Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, 1996.

- DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J. e BARROS, A. (organizadores) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- EISENHARDT, K. Building Theories From Case Study Research. **Academy Of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-551, 1989.
- FOSS, N. e LOASBY, B. Introduction: co-ordination and capabilities. In: FOSS, N. e LOASBY, B. (eds.) **Economic Organization, Capabilities and Co-ordination**. London: Routledge, 1998.
- FOSS, N. Networks, capabilities and competitive advantage. **Scandinavian Journal of Management**, n. 15, 1999.
- FRASER, P.; FARRUKH, C. e GREGORY, M. **Managing Product Development Collaborations**. Work book, Department of Engineering, University of Cambridge, 2003.
- FREEMAN, C. Networks of Innovators: A synthesis of research issues. **Research Policy**, v. 20, p. 499-514, 1991.
- GARRETTE, B., CASTAÑER, X. e DUSSAUGE, P. **Collaborative versus Autonomous New Product Development in the Worldwide Aircraft Industry, 1949-2000**. HEC School of Management, working paper, 2004.
- GASSMANN, O. Opening up the innovation process: towards an agenda. **R&D Development**, v. 36, n. 3, 2006.
- GAY, B. e DOUSSET, B. Innovation and network structural dynamics: Study of the alliance network of a major sector of the biotechnology industry. **Research Policy**, v. 34, p. 1457-1475, 2005.
- GEISLER, E. Explaining the generation and performance of intersector technology cooperation: a survey of the literature. **Technology Analysis and Strategic Management**, vol. 13, n. 2, 2001.
- GERWIN, D. Coordinating new product development in strategic alliances. **Academy of Management Review**, v. 29, n.2, 2004.
- GERWIN, D. e BARROWMAN, N. An evaluation of research on integrated product development. **Management of Science**, 48, 7, 2002.

- GERWIN, D. e FERRIS, J. Organizing New Product Development Projects in Strategic Alliances. **Organization Science**, v. 15, n.1, 2004.
- GIBSON, C. B. e GIBBS, J. Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 51, p. 451-495, 2006.
- GIBBONS, D. Network Structure and Innovation Ambiguity Effects on Diffusion in Dynamic Organizational Fields. **Academy of Management Journal**, v. 47, n.6, 2004.
- GILSING, V. e NOOTEBOOM, B. Density and strength of ties in innovation networks: an analysis of multimedia and biotechnology. **European Management Review**, v. 2, p. 179-197, 2005.
- GLADSTEIN, D. L. Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 499-517, 1984.
- GLASER, S. R. Teamwork and Communication. **Management Communication Quarterly**, n. 7, v. 3, 1994.
- GNYAWALI, D. e MADHAVAN, R. Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective. **Academy of Management Review**, julho, p. 431-445, 2001.
- GOFFIN, K. e MITCHELL, R. **Innovation Management: strategy and implementation using the pentathlon framework**. Palgrave Macmillan, New York, 2005.
- GRANDORI, Anna e SODA, G. Inter-firms networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p. 183-214, 1995.
- GRANDORI, Anna. Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. **Organization Studies**, v.18, n.6, p. 897-925, 1997.
- GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, Issue 3, p. 481-510, 1985.
- GRANOVETTER, Mark. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

- GULATI, R.; NOHRIA, N. e ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, 21, 2000.
- GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, 1998.
- HAGE, J. e HOLLINGSWORTH, R. A Strategy for the Analysis of Idea Innovation Networks and Institutions. **Organization Studies**, v. 21, p. 971-1004, 2000.
- HAGEDOORN, J. e DUYSTERS, G. M. Satisficing strategies in dynamic inter-firm networks, the efficacy of quasi-redundant contacts. **Organization Studies**, v. 23, p. 525-548, 2002.
- HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. **Research Policy**, 31, 2002.
- HANNA, V. e WALSH, K. Small firm networks: a successful approach to innovation? **R&D Management**, v. 32, n.3, 2002.
- HARRIS, L.; COLES, A. e DICKSON, K. Building Innovation Networks: Issues of Strategy and Expertise. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 12, n. 2, 2000.
- HASTENREITER FILHO, H. Acertos e Desacertos dos Principais Programas de Redes de Cooperação Interempresariais Brasileiros. In TEIXEIRA, F. **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador, BA: Casa de Qualidade, 2005.
- HILLEBRAND, B. e BIEMANS, W. Links between internal and external cooperation in product development: an exploratory study. **The Journal of Product Innovation Management**, 21, 2004.
- HISLOP, D., NEWELL, S., SCARBROUGH, H. e SWAN, J. Innovation Processes and the Management of Knowledge. **Knowledge Management: Concepts and Controversies**. University de Warwick, Coventry, janeiro de 2000.
- HOEGL, M. e PARBOTEEAH, K. P. Creativity in innovative projects: how teamwork matters. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 24, p. 148-166, 2007.

HUMAN, Sherrie e PROVAN, Keith G. An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network. **Academy of Management Journal**. Vol 40, nº 2, 1997.

HUMAN, Sherrie e PROVAN, Keith G. Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. **Administrative Science Quarterly**, Volume 45, Number 2, 2000.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – PINTEC 2003**. IBGE, 2005. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2003/>.

JARILLO, J. Carlos. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, 1988.

JONES, C., HESTERLY, W. e BORGATTI, S. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **Academy of Management Review**, outubro, p. 911-945, 1997.

KATZENBACH, J. R. e SMITH, D. K. The discipline of teams (1993). Em CLARK, Kim B. E WHEELWRIGHT, Steven C. (eds) **The Product Development Challenge – Competing Through Speed, Quality and Creativity**. Boston: Harvard Business School, 1995.

KILDUFF, M. e TSAI, W. **Social Networks and Organizations**. Sage, 2003.

KNOBEN, J; OERLEMANS, L.A.G. Proximity and inter-organizational collaboration: a literature review. **International Journal of Management Reviews**. v. 8, n. 2, p. 71-89, 2006.

KODAMA, M. How two Japanese high-tech companies achieved rapid innovation via strategic community networks. **Strategy & Leadership**, v. 33, n. 6, 2005.

KOGUT, B. The Network as Knowledge: Generative rules and the Emergence of Structure. **Strategic Management Journal**, 21, 2000.

KOKA, B. e PRESCOTT, J. Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 795-816, 2002.

KOUFTEROS, X. A., VONDEREMBSE, M. A. e DOLL, W. J. Integrated product development practices and competitive capabilities: the effects of uncertainty,

equivocality, and platform strategy. **Journal of Operations Management**, v.20, p. 331-355, 2002.

KRISHNAN, V., ULRICH, K. Product development decisions: a review of the literature. **Management Science**, vol. 47, n. 1, p. 1-21, January 2001.

LANGLOIS, R. N. e ROBERTSON, P. L. **Firms, markets and economic change: a dynamic theory of business institutions**. London; New York: Routledge, 1995.

LAURINDO, F. Tecnologia da informação como suporte às estratégias empresariais. In AMATO NETO, João (Org.). **Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEENDERS, R.Th.A.J.; ENGELEN, J.M.L.; KRATZER, J. Virtuality, Communication and New Product Team Creativity: a Social Network Perspective. **Journal of Engineering and Technology Management**, v.20, p.1-24, 2003.

MACPHERSON, A. e HOLT, R. Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. **Research Policy**, v. 36, p. 172-192, 2007.

MENARD, Claude. A new institutional approach to organization. In: MÉNARD, C. & SHIRLEY, M.S. (Eds). **Handbook of New Institutional Economics**, Boston-Dordrecht: Kluwer Academic Press, 2004.

MIKKOLA, Juliana H.. Modularity, component outsourcing, and inter-firm learning. **R&D Management**, v.33, n.4, p. 439-456, 2003.

MILSON, R. e WILEMON, D. The impact of organizational integration and product development proficiency on market success. **Industrial Marketing Management**, v. 31, 2002.

MOREIRA, S. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J. e BARROS, A. (organizadores) **Método e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTE, J. R&D ecology: using 2-mode network analysis to explore complexity in R&D environments. **Journal of Engineering and Technology Management**. Amsterdam: Vol. 22, Num. 1,2, Mar-Jun 2005.

- NAHAPIET, J. e GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- NELSON, Richard R. & WINTER, Sidney. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- NOOTEBOOM, B. **Inter-firm collaboration, learning and networks: an integrated approach**. Routledge, London, 2004.
- NOOTEBOOM, B. JONG, G., VOSSEN, R., HELPER, S. e SAKO, M. Network Interactions and Mutual Dependence: A Test in the Car Industry. **Industry and Innovation**, 7,1, jun. 2000.
- O'BRIEN, J.A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- OLAVE, E. e AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In AMATO NETO, João (Org.). **Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- OSBORN, R. e HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.
- PANICCIA, I. **Industrial districts: evolution and competitiveness in italian firms**. Edward Elgar: Cheltenham, UK and Northampton, USA, 2002.
- PENROSE, Edith. (1959) **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1995.
- PERKS, H. e JEFFERY, R. Global network configuration for innovation: a study of international fibre innovation. 2006. **R&D Management**, v. 36, n.1, 2006.
- PMI – Project Management Institute. **Guide of project management body of knowledge**. PMBoK 2000.

- POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. Cloucester: Doubleday & Company, 1983.
- POPPO, L., ZENGER, T. Do formal Contracts and Relational Governance Function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, vol. 23, p. 707-725, 2002.
- POWELL, W.; KOPUT, K. e SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, n. 41, p. 116-145, 1996.
- PUTNAM, R. D. **Making democracy work: civic traditions in modern Italy**, Princeton, Princeton University Press, 1993.
- PYKA, A. Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge-based approaches. **European Journal of Innovation and Management**, 5, 3, 2002.
- RAELIN, Joseph. A model of work-based learning. In: **Oganization science**. V.8, N.6, NOV-DEC, 1997.
- RICHARDSON, G.B. 1998. Some Principles of economic organisation. In: FOSS, N. e LOASBY, B. (eds.) **Economic Organization, Capabilities and Co-ordination**. London: Routledge, 1998.
- RICHARDSON, G.B. The Organization of Industry. **The Economic Journal**, vol. 82, n. 327, p. 883-896, setembro de 1972.
- RITTER, T. e GEMÜNDEN, H. Interorganizational relationships and networks: an overview. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 691-697, 2003.
- ROTHAERMEL, F. e DEEDS, D. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a sistem of new product development. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 3, 2004.
- ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F.; AMARAL, D.; TOLEDO, J.; SILVA, S.; ALLIPRANDINI, D.; SCALICE, R. **Gestão e desenvolvimento de produtos: Uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo; Editora Saraiva, 2006.
- SAKO, Mari. **Prices, quality, and trust: inter-firm relations in Britain and Japan**. Cambridge University Press, 1992.

SALMAN, N. e SAIVES, A. Indirect networks: na intangible resource for biotechnology innovation. **R&D Management**, v. 35, n. 2, 2005.

SCHUMPETER, Joseph A. (1911) **Teoria do desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Ed. Abril, Col. Os Economistas, 1982.

SEDAI - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul. **Programa Redes de Cooperação**. Disponível em <http://www.sedai.rs.gov.br/programas21.html>. Acesso em 05 de maio de 2006.

SOBEK II, Durward K.; WARD, Allen e LIKER, Jeffrey K. Toyota's Principles of Set-Based Concurrent Engineering. **Sloan Management Review**, v. 40, Inverno, p. 67-83, 1999.

SONG, M., MONTOYA-WEISS, M. M. e SCHMIDT, J. B. Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: a comparison of R&D, manufacturing, and marketing perspectives. **Journal of Product Innovation Management**, vol. 14, p. 35-47, 1997.

SORENSEN, O.; RIVKIN, J. e FLEMING, L. Complexity, networks and knowledge flow. **Research policy**, v. 35, p. 994-1017, 2006.

SPEAR, Steven e BOWEN, H. Kent. Decoding the DNA of the Toyota Production System. **Harvard Business Review**, Setembro-Outubro, p. 97-106, 1999.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research policy**, v. 15, p. 285- 305, 1986.

TEIXEIRA, F. Introdução. In TEIXEIRA, F. **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador, BA: Casa de Qualidade, 2005.

TEIXEIRA, F., GUERRA, O., GHIRARDI, A. Barreiras para a implantação de uma rede de aprendizado em um sistema complexo de produção: o caso Maxpetro. In TEIXEIRA, F. **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação**. Salvador, BA: Casa de Qualidade, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. Chichester: John Wiley & Sons. 2005.

- TURBAN, E.; MC LEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- TUSHMAN, M. L. e NADLER, D. A. Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. **Academy of Management Review**, v. 3, July, 1978.
- VALLEJOS, Rolando Vargas **Um Modelo Para Formação de Empresas Virtuais do Setor de Moldes e Matrizes**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.
- VERSCHOORE FILHO, Jorge R. Redes de Cooperação; concepções teóricas e verificações empíricas. IN: VERSCHOORE FILHO, Jorge R. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.
- WARD, Allen; LIKER, Jeffrey K.; CRISTIANO, John J. e SOBEK II, Durward K. The Second Toyota Paradox: How Delaying Decisions Can Make Better Cars Faster. **Sloan Management Review**, v. 36, 1995.
- WHITE, L.; TAKET, A. Exploring the use of narrative analysis as an operational research method: a case study in voluntary sector evaluation. **Journal of Operational Research Society**. vol. 51, no. 6, 2000.
- WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. Free Press, New York, 1985.
- WOODSIDE, A. e BIEMANS, W. Managing relationships, networks, and complexity in innovation, diffusion, and adoption process. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 20, n.7, 2005.
- YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 3ª Ed., 2005.
- ZAWISLAK, Paulo. Nota técnica In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.3, p.180-185, 2004.

ANEXO A

Roteiro para entrevistas na primeira fase da pesquisa:

- 1) Caracterização da rede: número de empresas participantes, tamanho das empresas (número de empregados), data de formação da rede, ramo de atividade, principais produtos.
- 2) Como se deu o processo de formação da rede?
- 3) Como é a estrutura organizacional da rede (direção, grupos de trabalho)?
- 4) Qual é o perfil das empresas, em termos do nível de capacitação (tecnológica, gerencial...) dos associados?
- 5) Quais são os critérios de seleção para novos associados?
- 6) Quais operações são realizadas em rede?
- 7) Quais são os elementos utilizados para a gestão da rede – planejamento, tomada de decisão?
- 8) Quais são os principais recursos transacionados – tangíveis e intangíveis?
- 9) Como as empresas acessam e compartilham informações – ações de comunicação?
- 10) Há outros atores institucionais com os quais a rede troca informações?
Quais?

- 11) Quais são as principais vantagens da rede? Os objetivos da rede já foram ou estão sendo alcançados? E quais são as principais dificuldades, os riscos da rede?
- 12) Quais são os mecanismos utilizados para salvaguardar as transações? Como vocês protegem a rede, para que permaneça em funcionamento?
- 13) Quais novas operações poderão ser realizadas em conjunto – alguma previsão ou plano de expansão? Quais são as expectativas quanto ao futuro da rede?
- 14) Você poderia citar casos de inovações em produtos, processos, serviços, desenvolvidos a partir da formação da rede?

ANEXO B

Roteiro para entrevistas na segunda fase da pesquisa:

- 1) Existe um procedimento formal para gestão de projetos?
 - a. Como ele ocorre na rede, na sua comissão?
 - b. Como se desenvolveu concretamente? (deixar o entrevistado contar a história)
- 2) Da execução do projeto
 - a. Como o projeto foi organizado?
 - b. Como está sendo coordenado?
 - c. Como são estabelecidos os fluxos de informação?
 - d. Quais são as ações de comunicação (meios, procedimentos, ferramentas utilizadas, frequência das reuniões)?
- 3) Há outros atores institucionais que participaram do projeto?
- 4) Entre as fases do projeto, qual ou quais foram ou estão sendo mais difíceis?
Por quê?

ANEXO C

Diretoria Gestão 2007-2008	
Cargo	Empresas
Presidente	Rosa Moschetta
Vice- Presidente	Pharma Pura
Secretário	Fórmula Famácia
Tesoureiro	Pharmacus
Conselho Fiscal	
Titular	Matéria Pura
Titular	Fitonfarma
Titular	Tecnifarma
Suplente	Fármaco Ativo
Suplente	Proderma
Suplente	Farmácia Santa Júlia
Conselho Consultivo	
Titular	Bellafarma
Titular	Dermogral
Titular	A Famathuia
Titular	Spengler
Titular	Biopharma
Conselho Ética	
Titular	Aromas e Poções
Titular	Multimisturas
Titular	Apotheke

Quadro 33 – Diretoria da Rede Ação Magistral, gestão 2007-2008

Número	Empresa	Cidade	Estado
1	A Farmathuia	Porto Alegre	RS
2	Alquimia Canela	Canela	RS
3	Antiqua Pharmácia	Portão	RS
4	Aromas & Poções matriz	Bento Gonçalves	RS
5	Artepharma	Maíra	SC
6	Beladerm	Criciúma	SC
7	Bellafarma	Farroupilha	RS
8	Biopharma	Canoas	RS
9	Botânica Farmácia matriz	São Sebastião do Caí	RS
10	Botica do Valle	Joinville	SC
11	Botica Pelotense	Pelotas	RS
12	Calabash	Porto Alegre	RS
13	Dermaestetica	Blumenau	SC
14	Dermobel filial	São Miguel do Oeste	SC
15	Dermogral - Centro	Porto Alegre	RS
16	Dermus	Florianópolis	SC
17	Essência de Vida	Lajeado	RS
18	Farmácia Santa Júlia	Não-Me-Toque	RS
19	Fármaco Ativo	São Leopoldo	RS
20	Fitonfarma	Porto Alegre	RS
21	Fórmula Farmácia	Gravatá	RS
22	Formulare Farmácia	Canguçu	RS
23	Fórmula Vital	São Lourenço do Sul	RS
24	Fractionata	Taquara	RS
25	Homeopatus	Rio Grande	RS
26	In Corpore	Campo Bom	RS
27	Labovid	S.Luiz Gonzaga	RS
28	Maria Rocha	Tubarão	SC
29	Matéria Pura	Carlos Barbosa	RS
30	Mistura da Terra	Bagé	RS
31	Multimisturas	Santo Antônio da Patrulha	RS
32	Natupharma	Erechim	RS
33	Nova Mistura	Cidreira	RS
34	Oficina de Misturas	Porto Alegre	RS
35	Pharma Pura	Vacaria	RS
36	Pharmacus-Moinhos	Porto Alegre	RS
37	Proderma	Novo Hamburgo	RS
38	Remédius	Soledade	RS
39	Rosa Moschetta	Canoas	RS
40	Sanare	Estancia Velha	RS
41	Spengler Menino Deus	Porto Alegre	RS
42	Tecnifarma	Porto Alegre	RS
43	Uso Indicado	Pelotas	RS
44	Vitale	Camaquã	RS

Quadro 34 – Relação das empresas da Rede Ação Magistral em 2007

ANEXO D

Diretoria Gestão 2004-2005	
Cargo	Empresas
Presidente	Redemac Vivian
Vice- Presidente	Redemac J. Schmidt
Diretor Secretário	Redemac Casmar
2º Diretor Secretário	Redemac Zona Nova Center
Tesoureiro	Redemac Mostardense
2º Diretor Tesoureiro	Redemac Bomag Maggicon
Conselho Fiscal	
Titular	Redemac Vical
Titular	Redemac Carlesso
Titular	Redemac Adams
Suplente	Redemac Santo Antônio
Suplente	Redemac Mad. Moutinho
Suplente	Redemac Bertoldo Möller
Conselho Ética	
Titular	Redemac Trevo
Titular	Redemac Virtual
Titular	Redemac Caçula
Suplente	Redemac Calvi
Suplente	Redemac Morelli
Suplente	Redemac Assmann

Quadro 35 – Diretoria da Rede Redemac, gestão 2004-2005

Equipes 2004	Empresas
Aumento da Rentabilidade	Diretor: Redemac Bertoldo Möller
	Redemac Caçula
	Redemac Calvi
	Redemac Simionato
	Redemac Depauli
	Redemac Obra e Cia
	Redemac Condor
Busca da Satisfação dos Clientes	Diretor: Redemac Cirleu
	Redemac Santo Antônio
	Redemac Benetti
	Redemac Madeneco
	Redemac Arpel
	Redemac Morelli
	Redemac J. B. Schmidt
	Consultor
	Redemac Assmann
Redemac Ferramate	
Expansão da Rede	Diretor: Redemac Virtual
	Redemac Trevo
	Redemac J. Schmidt
	Redemac Belmac
Adequação do Mix de Produtos	Diretor Negociações: Redemac Carlesso
	Redemac Zona Nova Center
	Redemac Bomag Maggicon
	Redemac Irmãos Salvador
	Redemac Macofer
	Redemac Adams
	Diretor Tablóides: Redemac Caçula
	Redemac Bertoldo Möller
	Redemac Vical
	Redemac Mostardense
	Redemac Simionato
	Redemac Morungava
	Marketing
Redemac J. Fofonka	
Redemac Casmar	
Redemac Trevo	
Redemac Center	
Redemac Kottwitz	
Nitro	
Ass. Imprensa	

Quadro 36 – Equipes da Rede Redemac para o ano de 2004

Equipes 2005	Empresas
Aumento da Rentabilidade	Diretor: Redemac Obra e Cia
	Redemac Vical
	Redemac Simionato
	Redemac Toninho
	Redemac Virtual
	Redemac Madesul
	Redemac P.P. Garcia
	Redemac Depauli
Busca da Satisfação dos Clientes	Diretor: Redemac J.B.Schmidt
	Redemac Cirleu
	Redemac Benetti
	Redemac Morelli
	Redemac Ferramate
	Redemac Assmann
	Redemac Arpel
	Redemac Condor
	Redemac Bomagg Lumaggi
	Redemac Calvi
	Consultor
Expansão da Rede	Diretor: Redemac Vical
	Redemac J. Schmidt
	Redemac Belmac
	Redemac Adams
Adequação do Mix de Produtos	Diretor: Redemac Trevo
	Redemac Carlesso
	Redemac Maggicon
	Redemac Macofer
	Redemac Caçula
	Redemac Zona Nova Center
	Redemac Irmãos Salvador
	Redemac Adams
	Redemac Simionato
	Redemac Morungava
	Redemac Bertoldo Möller
	Consultor
	Redemac Toninho
Marketing	Diretor: Redemac J. Schmidt
	Redemac Casmar
	Redemac P.P. Garcia
	Redemac Center
	Redemac Santo Antônio
	Nitro
	Assessor de Imprensa
	Redemac Bomagg Shop
	Redemac Sanmartin

Quadro 37 – Equipes da Rede Redemac para o ano de 2005

Diretoria Gestão 2006-2007	
Cargo	Empresas
Presidente	Redemac J. Schmidt
Vice- Presidente	Redemac Santo Antônio
Diretor Secretário	Redemac Zona Nova
2º Diretor Secretário	Redemac Macofer
Tesoureiro	Redemac Mostardense
2º Diretor Tesoureiro	Redemac Carlesso
Conselho Fiscal	
Titular	Redemac Vical
Titular	Redemac Adams
Titular	Redemac Virtual
Suplente	Redemac Toninho
Suplente	Redemac Trevo
Suplente	Redemac Sanmartin
Conselho Ética	
Titular	Redemac Caçula
Titular	Redemac Morungava
Titular	Redemac Zona Nova
Suplente	Redemac Maggicon
Suplente	Redemac Simionato
Suplente	Redemac Carlesso
Representante das Associadas:	
	Redemac J. Schmidt

Quadro 38 – Diretoria da Rede Redemac, gestão 2006-2007

Equipes 2007	Empresas
Aumento da Rentabilidade	Diretor: Redemac Toninho
	Redemac Simionato
	Redemac Vical
	Redemac Madesul
	Redemac Carlesso
	Redemac Morungava
Busca da Satisfação dos Clientes	Diretor: Redemac J. Schmidt
	Redemac Calvi
	Redemac Cirleu
	Redemac Benetti
	Redemac Ferramate
	Redemac Caracol
	Redemac Arpel
	Redemac Bomagg Lumaggi
	Redemac J.B.Schmidt
	Redemac Morelli
	Redemac Simionato
Consultor	
Expansão e Manutenção	Diretor: Redemac Adams
	Executivo rede
Adequação do Mix de Produtos	Diretor: Redemac Maggicon
	Redemac Macofer
	Redemac Carlesso
	Redemac Caçula
	Redemac Zona Nova Center
	Redemac Irmãos Salvador
	Redemac Vivian
	Redemac Adams
	Redemac Simionato
	Redemac Nicola
	Redemac Toninho
Marketing	Diretor: Redemac Casmar
	Redemac Center
	Redemac Trevo
	Redemac Assmann
	Redemac Bomagg Shop
	Redemac Madepretto
	Redemac Guindani
	Redemac Condor
	Luq
	Ass. Imprensa
Inovação	Diretor: Redemac Santo Antônio
	Redemac J. Schmidt
	Redemac Adams
	Redemac J. Schmidt
Executivo rede	

Quadro 39 – Equipes da Rede Redemac para o ano de 2007

Diretoria Gestão 2008-2009	
Cargo	Empresas
Presidente	Redemac Santo Antônio
Vice- Presidente	Redemac Sionato
Diretor Secretário	Redemac Mostardense
2º Diretor Secretário	Redemac Irmãos Salvador
Tesoureiro	Redemac Obra e Cia
2º Diretor Tesoureiro	Redemac Vical
Conselho Fiscal	
Titular	Redemac Calvi
Titular	Redemac Caçula
Titular	Redemac Toninho
Suplente	Redemac Macofer
Suplente	Redemac Carlesso
Suplente	Redemac Trevo
Conselho Ética	
Titular	Redemac J. Schmidt
Titular	Redemac Bomag Maggicon
Titular	Redemac Adams
Suplente	Redemac Vivian
Suplente	Redemac Toninho
Suplente	Redemac Zona Nova Center
Representante da Associadas:	
	Redemac Casmar

Quadro 40 – Diretoria da Rede Redemac, gestão 2008-2009

Equipe	Empresas
Qualificar	Diretor: Redemac J.B.Schmidt
	Redemac Trevo
	Redemac J. Schmidt
	Consultor
	Executivo

Quadro 41 – Equipe do Programa Qualificar em 2005

Equipe	Empresas
Qualificar	Diretor: Redemac Calvi
	Redemac Macofer
	Redemac Casmar
	Consultor
	Executivo

Quadro 42 – Equipe do Programa Qualificar em 2006

Equipe	Empresas
Qualificar	Diretor: Redemac J. Schmidt
	Redemac Maggicon
	Redemac Casmar
	Consultor
	Auxiliar Rede
	Executivo

Quadro 43 – Equipe do Programa Qualificar em 2007

Número	Empresa	Cidade	Estado
1	Redemac Adams	Venâncio Aires	RS
2	Redemac Arpel	Osório	RS
3	Redemac Assmann	Santa Cruz do Sul	RS
4	Redemac Belmac	Encantado	RS
5	Redemac Benetti	Sapiranga	RS
6	Redemac Bertoldo Möller	Gravataí	RS
7	Redemac Bomag Maggicon	Torres	RS
8	Redemac Caçula	Porto Alegre	RS
9	Redemac Calvi	Viamão	RS
10	Redemac Caracol	Canela	RS
11	Redemac Carlesso	Alvorada	RS
12	Redemac Casmar	Triunfo	RS
13	Redemac Center	Viamão	RS
14	Redemac Cirleu	Três Coroas	RS
15	Redemac Construmax	Canoas	RS
16	Redemac Depauli	Viamão	RS
17	Redemac Emacon	Sobradinho	RS
18	Redemac Ferramate	Porto Alegre	RS
19	Redemac Guindani	Veranópolis	RS
20	Redemac Irmãos Salvador	São Francisco de Paula	RS
21	Redemac J. B. Schmidt	Rolante	RS
22	Redemac J. Fofonka	Imbé	RS
23	Redemac J. Schmidt	Esteio	RS
24	Redemac Kottwitz	Candelária	RS
25	Redemac Macofer	Taquara	RS
26	Redemac Madeireira Andrade	Canoas	RS
27	Redemac Madepretto	Vera Cruz	RS
28	Redemac Madesul	Balneário Pinhal	RS
29	Redemac Mecal	Casca	RS
30	Redemac Mezzacasa	Lajeado	RS
31	Redemac Morelli	Estrela	RS
32	Redemac Morungava	Gravataí	RS
33	Redemac Mostardense	Mostardas	RS
34	Redemac Obra e Cia	Porto Alegre	RS
35	Redemac Santo Antônio	Santo Antônio da Patrulha	RS
36	Redemac Simionato	Porto Alegre	RS
37	Redemac Toninho	Nova Santa Rita	RS
38	Redemac Trevo	Charqueadas	RS
39	Redemac Vical	Viamão	RS
40	Redemac Vivian	Porto Alegre	RS
41	Redemac Zona Nova Center	Capão da Canoa	RS

Quadro 44 – Relação das empresas da Rede Redemac em 2007