

# ARQUITETURA E COOPETIÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

*STRUCTURE AND COOPTATION IN ORGANIZATION NETWORK*

**Leonel Cezar Rodrigues**

UNINOVE, São Paulo, Brasil

**Emerson Antônio Maccari**

UNINOVE, São Paulo, Brasil

**Valéria Riscarolli**

USP, São Paulo, Brasil

---

## ABSTRACT

Business executive are rethinking business concept, based on horizontalization principles. As so, most organizational functions are outsourced, leading the enterprise to build business through a network of organizations. Here we study the case of Cia Hering's network of organizations, a leader in knit apparel segment in Latin America (IEMI, 2004), looking at the network's structure and levels of cooptation. A theoretical model was used using Quinn et al. (2001) "sun ray" network structure as basis to analyze the case study. Main results indicate higher degree of structural conformity, but incipient degree of coopetation in the network.

**Keywords:** Redes de valor; Coopetição, Redes Interorganizacionais; Serviços web; Tecnologia de Informação.

## RESUMO

As empresas estão reconcebendo seus negócios com base nos princípios da horizontalização dos negócios. Isto as leva a transferirem a maior parte de suas atividades primárias e secundárias às empresas parceiras. Neste processo, a empresa gere seu negócio em rede com organizações parceiras. Aqui, se analisa a rede interorganizacional da Cia. Hering, a maior rede do vestuário de malhas da América Latina (IEMI,2004), usando-a como estudo de caso, com base num modelo teórico – estrutura "raios de sol" de Quinn et. al. (2001) – de rede interorganizacional. Os principais resultados indicam conformidade estrutural e grau de coopetição incipiente, com os princípios do modelo teórico.

**Palavras-chave:** Redes de valor; Coopetição, Redes Interorganizacionais; Serviços web; Tecnologia de Informação.

---

Recebido em/*Manuscript first received:* 25/8/2006 Aprovado em/*Manuscript accepted:* 05/05/2007

Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

*Leonel Cezar Rodrigues*, UNINOVE, São Paulo, Brasil Doutor em Administração, Universidade Nove de Julho, PPGA/UNINOVE, Av. Francisco Matarazzo, 612, São Paulo/SP Email: [leonelcz@gmail.com](mailto:leonelcz@gmail.com)

*Emerson Antônio Maccari*, UNINOVE, São Paulo, Brasil Mestre em Administração de Empresas, Universidade Nove de Julho, Email: [maccari9@gmail.com](mailto:maccari9@gmail.com)

*Valéria Riscarolli*, USP, São Paulo, Brasil Mestre em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo, E-mail: [riscarollival@hotmail.com](mailto:riscarollival@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Parece haver um consenso entre acadêmicos e praticantes da administração, de que a concepção do negócio está se modificando rapidamente. A principal razão está no fato de que as empresas estão saindo de seu isolamento natural, como entidades independentes e separadas, e voltando-se para formas mais colaborativas de convivência, onde a ênfase está na interconectividade.

Bovet e Martha (2000) apontam o papel pivotal das cadeias de suprimento sobre o comportamento dos negócios, dando uma clara mensagem da necessidade dos ajustes estruturais e da infra-estrutura de informação de quais caminhos seguir para criar vantagens competitivas.

Hamel (2000) sustenta que os negócios estão baseados na concepção da inovação total para a prática de seus elementos: estratégia central, recursos estratégicos, interface com os consumidores e rede de valor, indicando ser o consumidor um parceiro, um co-desenvolvedor dos processos, dos produtos e das oportunidades de negócio. Mais recentemente, Hagel III (2003) diz que o negócio é concebido por uma combinação de seus processos, com base nas novas possibilidades providas pelos serviços Web. Isto permite à empresa formar uma rede de organizações que ao mesmo tempo cooperam e competem.

O fato é que o modelo verticalizado das organizações tende a ceder lugar para um outro tipo de organização: a horizontalizada - mais orgânica e com atividades primárias terceirizadas. A transição entre a empresa verticalizada e a horizontalizada encontra suporte na tendência das empresas de migrarem da produção em massa – início do capitalismo (Hamel, 2000), para a presente fase: de produção mediada pela inovação (Quinn, et al., 1996). Agora, as empresas precisam responder, e de forma mais rápida, às expectativas dos consumidores. As empresas precisam ser, portanto, ao mesmo tempo flexíveis e eficientes. É para estes casos que as “[organizações] em rede parecem ser capazes de alcançar eficiência e flexibilidade,” confirma Quinn, et al. (1996, p. 351).

O advento da Internet e as possibilidades de flexibilização dos negócios, permitidas de forma cada vez mais radical pelos avanços da TI, tiveram importantes conseqüências sobre a configuração das organizações. Surgem a partir daí as estruturas em células (Paiva, 1999) integradas, além das estruturas em rede intra-organizacional, estudadas por vários autores, como Barnatt (1996), Quin et al. (1996) e Freire (1998). As estruturas em rede, mais do que representarem novas formas de estruturação da “departamentalização” e “divisionalização” do trabalho são, de fato, formas mais apropriadas para fazer funcionar, as complexas estruturas de grandes organizações modernas.

Mais recentemente, as contribuições de Bovet e Martha (2001) acerca de como se pode agregar valor aos negócios por meio da transformação da cadeia de suprimento em rede de valor, aliam-se aos princípios da agregação de valor já apontados por Quinn et al. (1996, p. 352). Serviços e produção com base na inovação “significa que as empresas precisam repensar o sentido de domínio [liderança de mercado],” no que se refere a trazer mais talento ou melhores soluções à mesa para enfrentar as pressões da hipercompetição.

Nesta direção, Hagel III (2003) apresenta uma concepção evolucionária para os negócios, introduzindo em sua estrutura a TI, como modeladora do negócio e estendendo os limites destes para além-fronteiras da organização. Os negócios seriam

concebidos em rede horizontais e verticais de organizações, contendo como elo comum, a conectividade interorganizacional permitida pela TI.

No Brasil, alguns estudos têm sido realizados sobre a formação (PECI, 1999; DIAS; JOIA, 2006), taxonomia (CÂNDIDO; ABREU, 2000; HOFFMAN; MOLINA\_MORALES; MARTINEZ-FERNADEZ, 2004) e operacionalização de redes interorganizacionais como modelo de negócio. Certamente, existem outros trabalhos de estudos de redes interorganizacionais no Brasil, como o de Pereira; Visentini; Venturini (2006), o de Dias; Joia (2006), e o de Macedo-Soares; Tauhata; Lima (2004). Todos, porém, são estudo de casos únicos ou estudos localizados. Nesta área, é relevante citar a pesquisa de Barrizzelli; Santos (2005). Eles coordenaram o trabalho de oito pesquisadores, distribuídos de norte a sul no país, uma pesquisa acerca do nível de conexão interorganizacional nas cadeias produtivas de seis setores: Alimentos, Têxtil, Fármacos, Automóveis, *Utilities* e Serviços Bancários. Os resultados indicaram que, com exceção do setor de automóveis, todos os outros se apresentam no primeiro estágio evolutivo de horizontalização de negócios de Hage III (2003). Este é um estágio de baixa conectividade interorganizacional, que indica também incipiência na formação e operação de redes interorganizacionais. A experiência brasileira, portanto, é ainda tímida no que concerne à formação e estruturação de redes de organizações para sustentar seus negócios.

Neste capítulo discute-se a estrutura da rede interorganizacional de uma empresa brasileira, que já possui uma rede de parceiras, desenvolvidas o suficiente para dar amparo ao seu modelo de negócio. Aborda-se aqui a literatura mais recente relacionada às redes, sua formação e sua operação, a metodologia utilizada para fazer o estudo e analisam-se os resultados obtidos, à luz do conhecimento acumulado na área.

## 1.1 Problema e Objetivo

Apontar formatos para a estrutura de um negócio, entretanto, é aparentemente mais fácil do que conceber como deve funcionar. As respostas às questões às novas propostas de configuração de negócios estão hoje na fronteira da teoria e prática administrativas. Muitos autores apontam estudos feitos em um vasto número de empresas, observando o fenômeno da desverticalização, por meio da formação de redes interorganizacionais, porém não apontam sua arquitetura e relações de possíveis de coopetição.

Horizontalizar, segundo Hagel III (2003), permite à empresa gerir a rede de empresas de seu negócio, oportunizando no contexto, a coopetição entre seus membros. Neste caso, qual a arquitetura da rede, as características de sua operação e de sua gestão? Dentro deste escopo, o objetivo deste artigo foi: estudar o caso da rede interorganizacional da Cia. Hering, uma empresa do ramo de malhas têxteis, identificando suas características estruturais, a arquitetura de sua rede e as eventuais relações de coopetição entre as empresas membro.

A Cia. Hering é a maior empresa de produtos de malha na América Latina, com um faturamento da ordem de R\$ 340 milhões em 2004 (IEMI, 2004). A reconcepção de seu negócio aconteceu como uma necessidade de sobrevivência após a abertura comercial do Brasil no início da década de 90. A mudança de enfoque em seu negócio – de produção de malhas para indústria do vestuário – e o conseqüente rearranjo de suas estruturas – de empresa verticalizada, para empresa com estrutura

crescentemente horizontal e em rede – servem como um bom campo de estudo para o teste destas novas teorias.

Para se fazer o estudo pretendido, no entanto, é necessário antes revisar as teorias e propostas de mecanismos administrativos voltados para a reconcepção dos negócios estruturados e geridos em rede.

## 2 CONCEBENDO O NOVO NEGÓCIO

Em concepção, o negócio, hoje, é sinônimo de vantagem competitiva. Quanto melhor as empresas constroem ou concebem seus negócios, defende Hamel (2000), maiores as chances de vencer e prosperar em seu ambiente de operação. Antigos negócios, pensados dentro dos padrões estruturados da era industrial da produção em massa, precisam reconceber-se, para a nova era da produção mediada pela inovação, (QUINN et al.,1996). A antiga imobilidade das grandes empresas e sua conseqüente perda de espaços mercadológicos apresentam-se como fatores críticos de existência organizacional. Com a centralização dos consumidores na concepção de quaisquer negócios, a inovação passou a ser fundamental e a eficiência e a flexibilidade, requisitos associados. Novas formas de organizar os negócios, em especial em rede, estão sendo experimentadas na tentativa de responder melhor ao domínio da inovação. Nesta fundamentação, avalia-se o conceito de teóricos importantes que têm ajudado a moldar as concepções de negócios, em especial a formação de redes.

### 2.1 Redes e Redes de Organizações

O conceito de rede (em organizações e de organizações) tem sido alvo da discussão da academia há cerca de 20 anos. Um dos primeiros autores a preocupar-se com o problema de formação de redes em organizações foram Miles e Snow (1986), em seu estudo sobre novos conceitos e formas de organizar empresas. No início da década de 90, inúmeros estudos e pesquisas foram publicados acerca deste assunto, merecendo destaque os trabalhos de Perrow (1992) e em meados daquela década, os trabalhos de Lipnack e Stamps (1994), de Castells (1996), Quinn et al. (1996), no final da década o de Cocco (1998) e, mais recentemente, os trabalhos de Cândido; Abreu (2000); e Hoffmann et al. (2004).

Etimologicamente, rede vem do Latim (*rede, redis*), significando teia. Loiola e Moura (1996, p. 54) especificam como sendo o “entrelaçamento de fios...com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido.”

Como definem Hoffmann et al. (2004, p. 2) “uma rede pode ser vista como posições ocupadas por empresas, famílias, ou unidades estratégicas de negócio, inseridas em contextos diversificados, associações comerciais e outros tipos de organizações”. Para Cocco (1998, p.18), redes são, de fato, uma “relação extremamente complexa de externalização e internalização das fases de produção e distribuição, caracterizadas pela flexibilidade organizacional”. Com base na acepção de vários autores, Cândido; Abreu (2000) sugerem que uma rede “tem a ver com um conjunto de pessoas, organizações, etc. ligados através de um conjunto de relações sociais de um tipo específico. Nesta perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas”.

Para o presente estudo, a definição de Castells (2000, p.191) parece ajustar-se melhor, quando define rede com base na arquitetura operacional da empresa como:

“aquela forma específica de empresa, cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede tanto são autônomos, quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos.”

Empresas em rede, portanto, podem atuar tanto dentro de seu macroambiente de operação, interagindo com outras organizações e empresas, quanto dentro de seu próprio microambiente, reordenando fluxos e funções internos.

### 1.1.1 Redes Interorganizacionais

As redes interorganizacionais referem-se às relações de troca e interação com um conjunto de organizações no ambiente de operação. Tais organizações afetam diretamente o funcionamento da empresa. As organizações em rede interorganizacional foram estudadas por vários autores, dos quais destacamos as propostas de Miles e Snow (1995); Cassaroto Filho e Pires (1999) e Perrow (1992).

Miles e Snow (1995) identificam três tipos de redes interorganizacionais:

- a) Redes Internas – formadas por organizações dentro de uma grande organização, comprando e vendendo entre si e para fora da rede, com o objetivo de maximizar os benefícios de mercado;
- b) Rede Estável – composta por organizações distintas e complementares, ao longo de uma cadeia produtiva de uma organização. Pode ser formada por fornecedores, intermediários, atacadistas e lojistas que possuem competências específicas e exercem tais funções na cadeia;
- c) Rede Dinâmica ou Virtual – formada ao longo de uma cadeia produtiva, porém, não apresenta estabilidade de parceiros. É intermediada por um agente que pode trocar a composição das organizações da rede de acordo com outras prioridades, que não a fidelização dos membros da rede.

Para Cassaroto Filho e Pires (1999), há basicamente dois tipos de redes: uma inflexível (chamada *top down*) e uma flexível. A primeira *Top Down* – existe quando uma matriz determina de forma fechada as regras e os participantes da rede. Nestas redes, as fornecedoras ou subfornecedoras ficam totalmente à deriva da matriz, sem flexibilidade de produção ou poder de interferência na rede. A segunda, Rede Flexível – formada no caso de constituição de consórcios, em que as organizações partícipes combinadas dão grande poder de mobilidade (flexibilidade de competências e produtos) no mercado e maior poder de negociação ao consórcio.

Perrow (1992) propõe uma tipologia de redes de organizações com base em seus estudos em pequenas empresas. Para este autor, as pequenas organizações aliam-se para obter ganhos de toda ordem, desde ganhos em compras de matérias-primas, representatividade política junto ao governo, ganhos em acesso tecnológico (por P&D), ganhos juntos às organizações de serviços (bancos, financeiras, transportadoras), ganhos de acesso às informações privilegiadas, de acesso a pesquisas de mercado e ganhos em capacidade competitiva em grandes mercados (nacionais ou internacionais). O autor distingue ainda as redes de pequenas empresas de consórcios e de *clusters*, pelo formato dedicado da rede, de acordo com os interesses das empresas que dela participam.

## 2.2 Redes de Valor

Recentemente, Bovet e Martha (2001) estudaram profundamente a questão das cadeias de suprimento. Os autores defendem que, hoje, o antigo conceito de cadeia de suprimento deixa de existir para ser substituído pelo conceito de **Rede de valor**.

Uma **rede de valor** é um sistema rápido, flexível, alinhado e orientado pelas escolhas dos clientes. Os autores propõem que o novo negócio seja baseado em cinco elementos para formar uma **rede de valor**: (a) **Proposta de valor** – é o que a empresa vai oferecer aos clientes potencialmente lucrativos; (b) **Abrangência** – é determinar que atividades precisam ser realizadas e por quem; (c) **Obtenção de lucro** – estabelece como a empresa visa ganhar um retorno significativo sobre o capital investido (para os acionistas). (d) **Controle Estratégico** – é determinar como a empresa protege sua fonte de lucro por meio de vantagens competitivas sustentáveis; e (e) **Execução** – é estabelecer a operação das capacidades humanas e tecnologia digital que integram todos os elementos num sistema único.

## 2.3 Coopetição

Brandenburger e Nalebuff (1996) atribuem a expressão coopetição a Ray Noorda, fundador da Novell (produtora de sistemas de gerenciamento de redes de informação). Ray Noorda defendia a idéia de que “você tem que competir e cooperar ao mesmo tempo”. Nasce aí o princípio da coopetição, que no fundo é uma forma de competir, considerando áreas complementares entre empresas rivais, onde é possível cooperar.

O termo coopetição foi popularizado por Brandenburger e Nalebuff (1996). Os autores dizem também que para que um negócio tenha bom desempenho, não é necessário que o outro tenha desempenho ruim, ou seja, eliminado. Certamente, é necessário considerar os competidores, mas também os clientes, fornecedores e complementadores. Para Brandenburger e Nalebuff (1996), competidor é qualquer ator que faz o consumidor valorizar menos um produto. Complementador é qualquer ator que faça o consumidor valorizar mais um produto.

Para exemplificar, os autores discutem o caso da Dell e Compaq, que são competidores entre si, mas são complementadores da Intel e Microsoft. Este grupo de empresas, com interesses mercadológicos finais distintos, se beneficia, porém, de aperfeiçoamentos tecnológicos e do crescimento do mercado como um todo. O conceito de Coopetição dos autores está inserido na idéia de nicho ecológico, dentro da teoria do ecossistema dos negócios.

A propósito da ecologia de empresas, Zacarelli et al. (1980) têm estudado as empresas sob a visão ecológica, isto é, de sua adaptação, como os seres, ao ambiente em que vivem, mas talvez a ecologia organizacional e sua relação com a formação de redes, encontram melhor compatibilidade com as idéias de Trist (1983) e mais tarde de Morgan (1996). Trist é uma ala importante de cientistas opõem-se ao determinismo da teoria contingencial, restrita pela necessidade de adaptação organizacional ao ambiente com base exclusiva na escassez de recursos. Trist (1983) alega que, na natureza, a colaboração entre os seres é tão comum, talvez quanto a competição e o ambiente não necessariamente tendem à escassez, por causa da possibilidade de novos compósitos e reciclagem. Assim, como na natureza, organizações distintas e rivais podem ajudar-se mutuamente e, associando-se às possibilidades não restritivas do ambiente, pode surgir um novo conceito de futuro compartilhado (MORGAN, 1996) pelo balanceamento mais

adequado entre seres-ambiente (ou organizações-mercado) na ecologia das organizações. Organizações distintas podem se ajudar em circunstâncias favoráveis, juntam-se em associações, formando *clusters*. Tais comportamentos fundamentam os princípios da construção das redes interorganizacionais.

Em termos de relações interorganizacionais, estes autores apontam quatro tipos relevantes de interações, com base no princípio do efeito resultante (benéfico, maléfico ou neutro) da interação: (a) Interações inter-tipo (interações de empresas do mesmo tipo); (b) Interações intra-indústria (interações de empresas de tipos diferentes, mas com mesmo papel no setor); (c) Interações inter-tipo com empresas a jusante ou a montante da cadeia produtiva; e (d) Interações inter-tipo com empresas de outras cadeias. Tais interações são classificadas como neutras, antagônicas ou simbióticas, dependendo do efeito da interação. Neutras não produzem qualquer efeito resultante das relações entre as empresas. Antagônicas mostram relações de ganha-perde entre as empresas. E simbióticas mostram relações de ganha-ganha. Esta discussão acerca das relações entre as empresas, no entanto, é o mais próximo que os autores chegam da construção de redes interorganizacionais como forma estruturada de exercício de suas atividades.

Bengtsson e Kock (1999) discutem ainda as relações verticais e horizontais de um negócio como base para o estabelecimento de redes. Ao analisar o caso de duas empresas suecas parceiras, estes autores concluíram que a competição é um processo que afeta as ações de uma organização e as interações entre competidores e a empresa foco. Dois tipos de relações podem se estabelecer, além da competição. Um tipo que diz respeito às relações horizontais, ou a como as relações podem gerar redes de complementariedade interorganizacional. O segundo tipo de relações é o que as autoras chamam de “verticais” e dizem respeito a como dois atores, um consumidor e outro vendedor, podem ser influenciados por um terceiro ator, tanto o comprador quanto o vendedor. Estas são as mesmas relações de que tratam Brandenburger e Nalebuff (1996).

Na teoria da coopetição, vários autores apresentam diversos modelos para sustentar a validade das ações cooperativas entre concorrentes como forma de competir. Brandenburger e Nalebuff (1996) propõem um modelo de coopetição baseados na capacidade de uma empresa formar redes de valor. O fundamento científico para o seu raciocínio é a Teoria dos Jogos. Para os autores, cooperar seria buscar entender e identificar as interdependências dos fatores e jogadores a fim de mudar o jogo de forma a criar mais valor do que os concorrentes.

Lado et al.(1997) abordam a coopetição sob o ponto de vista da busca conjunta por recursos e capacidades. Coopetição, porém, não está dissociada da competição, e o sincretismo entre as duas ações levaria as empresas a obterem maior domínio tecnológico e do conhecimento, oportunizando maior crescimento do mercado, comparativamente ao crescimento a ser obtido, se a competição ou a cooperação fossem usadas isoladamente.

Bengtsson e Kock (2000) apresentam um modelo de coopetição baseado em graus de relacionamentos cooperativos. Para as autoras, a coopetição pode se estabelecer em graus e locais diferentes dos processos de negócios. Em geral, as empresas tendem a competir nas ações mais próximas dos clientes (área comercial) e cooperar naquelas mais afastadas (produção).

Os resultados da pesquisa de Dagnino e Padula (2002) mostraram que a coopetição poderia ser vista sob o volume das empresas envolvidas no processo cooperativo e na quantidade de etapas de interação cooperativa existentes na cadeia de

valor. Daí os autores propõem um modelo matricial que considera num eixo as relações de coopetição na cadeia produtiva e no outro o número de empresas. Resultam então três possibilidades de formulação de estratégias coopetitivas que podem gerar mais valor: no nível macro (entre empresas de um *cluster*), no meso (entre empresas de um setor) e micro (entre divisões de uma empresa).

Finalmente, Garraffo (2002) propõe um *framework* de cooperação entre empresas, visualizando o nível de comprometimento para a criação de mercados e o nível de comprometimento em desenvolvimento tecnológico. Esta estrutura de cooperação é dinâmica e pode gerar estratégias específicas para um ou outro tipo de comprometimento. Assim, a cooperação pode ter um foco no desenvolvimento de mercado, se o interesse dos parceiros for este, ou no desenvolvimento tecnológico, se este for o foco da cooperação.

Há ainda críticas ao conceito de coopetição. Por exemplo, embora, acredite que a Teoria dos Jogos possa ajudar na formulação de estratégias alternativas, Armstrong (1997) mostra-se cético quanto ao fato da Teoria dos Jogos permitir aos administradores selecionar a melhor estratégia. Segundo ele, é difícil replicar situações reais em contextos de jogos. Também em revisões na literatura sobre a eficácia “preditiva” da Teoria dos Jogos, Armstrong não tem encontrado sustentação que pudesse demonstrar tal eficácia. Assim, para o autor, a idéia de que a estratégia coopetitiva já trouxe benefícios para numerosos negócios, deve ser ainda testada. E conclui: “Afim de contas, jogos não são exatamente negócios [reais].” (ARMSTRONG, 1997, p.95).

## 2.4 Conectividade Interorganizacional – Serviços Web

Hagel III (2003) propõe uma evolução no formato dos negócios, com base na interconectividade das empresas. As premissas de Bovet e Martha (2001), acerca da transformação das cadeias de suprimento em redes de valor e a formação de rede na “nova” concepção de negócio de Hamel, evoluem em Hagel III (2003) para sustentarem os requisitos da horizontalidade dos negócios, concebidos por meio dos serviços *Web*. Serviços *Web* são serviços de conectividade entre computadores de qualquer idade, plataforma e origem construtora (servidores, estações, celulares, guizmos, laptops, agendas eletrônicas, palmtops e outros), baseados em um novo padrão de interconexão em rede.

Segundo Hagel III (2003) para chegar a orquestrar seu negócio horizontalizado em rede, as empresas passam por três estágios de maturação em seu negócio (Figura 1).

**Figura 1 - Estágios de Negócios**



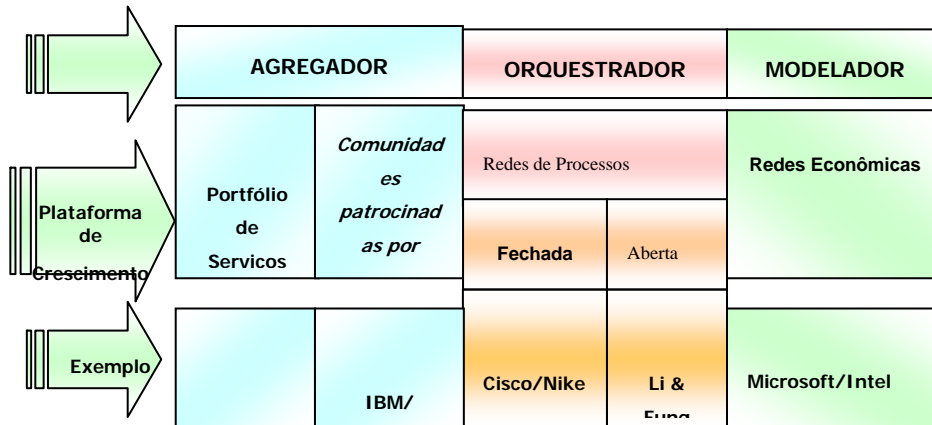
Fonte: Adaptado de HAGEL III, John. **Pensando fora do Quadrado**. Rio: Campus, 2003. p. 36.



No primeiro, as empresas focam a lucratividade no curto prazo. O esforço de suas estruturas gerenciais é com o ajuste e eficiência dos processos produtivos, com sua integração no nível da empresa e com empresas diretamente ligadas à consecução de seu negócio. No segundo estágio, as empresas focam a criação de especialidades em até três áreas: relações com os clientes, infra-estrutura de TI e comercialização e inovação. Ao imaginarem assim seus negócios, as empresas passam a criar especializações em uma destas dimensões. Finalmente, no terceiro estágio, as empresas voltam-se para o crescimento. Seu crescimento, no entanto, estará condicionado ao crescimento da rede de organizações ligada a ela. Desta forma, a empresa precisa oferecer vantagens econômicas a seus parceiros para poder fazê-los crescer e a si mesma.

O conceito de Hagel III de negócio significa trabalhar em rede, apostar no senso colaborativo interorganizacional, na coopetição e na formação de *clusters*. As empresas-referência na rede precisam construir a rede e liderar a iniciativa da colaboração e confiança entre as componentes dela. Segundo Hagel III, isto se dá de três formas distintas: (a) Agregação; (b) Orquestração; e (c) Modelação. A Figura 2 identifica as plataformas e os respectivos papéis das organizações referência.

**Figura 2 – Plataformas de Crescimento**



Fonte: HAGEL III, J. **Pensando fora do Quadrado**. Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 206.

O **agregador** é uma organização que, por meio de sua rede serviços oferece aos seus clientes um vasto conjunto de alternativas e recursos de serviços especializados de terceiros, para ajudar seus clientes a tomarem suas decisões. Nesta plataforma, Hagel III aponta a Schwab, a IBM e a Oracle como exemplos de organizações com papel de agregador na gestão da rede.

O **orquestrador** administra a nebulosa de organizações que compõem sua rede, de duas formas: fechada e aberta. Uma orquestradora fechada escolhe suas parceiras e indica sob que normas e com que material as parceiras devem executar os serviços ou produzir os bens. Uma orquestradora aberta é, de fato, uma grande intermediadora, que estabelece as regras, mas não interfere na produção dos bens, já que suas parceiras são especialistas na produção daqueles bens.

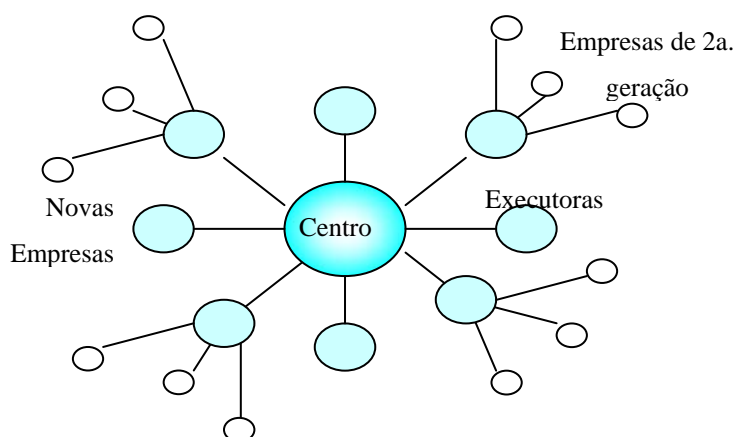
Os **modeladores** são organizações capazes de determinar plataformas tecnológicas padrões para seus setores. Por exemplo, a Microsoft e a Intel são os exemplos mais clássicos de modeladores. A primeira concentrou-se no sistema operacional e a segunda, no microprocessador. Ambas construíram uma ampla rede de organizações parceiras que desenvolvem os aplicativos ou hardware para usuários, dentro de seus padrões tecnológicos de operação.

Apesar das formas de relação tradicionais dos elementos dos negócios, incorporarem atitudes como colaboração, confiança, fidelidade, e autores diferentes (BRANDENBURGER e NALEBUFF,1996; PORTER, 1999) derem conotações diversas, o arcabouço teórico aqui adotado, como fundamento da operação de redes interorganizacionais, foi o Hagel III (2003).

### 3 MODELO TEÓRICO

A premissa da pesquisa para este artigo é de que a Cia. Hering seja uma orquestradora, com características fechadas, segundo o modelo de negócios horizontalizados de Hagel III (2003). A pesquisa visa a identificar o estágio da trajetória de migração da mudança organizacional (um dos três estágios de maturação dos negócios em rede de Hagel); a identificar as características da infra-estrutura de TI; e a arquitetura da rede que a Cia. Hering orchestra. Para este último item, desenvolveu-se um modelo teórico de rede interorganizacional, com base no modelo “Raios de Sol”, proposto por Quinn et al. (2001). A figura 3 mostra a estrutura conceitual da rede.

**Figura 3 - A Organização Raios de Sol**



Fonte: QUINN, J. B., ANDERSON, P. e FINKELSTEIN, S. Novas formas de Organização. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. (Org.). **O Processo da Estratégia**. 3ª ed. Trad. James S. Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.165.

A organização em rede na arquitetura “Raios de Sol”, proposta por Quinn et al. (2001), caracteriza-se por apresentar um núcleo criativo, que define as características e os limites do negócio e uma periferia composta por organizações *executoras*. O conhecimento como capacidade de resposta inovadora às pressões do ambiente competitivo e a decisão de ocupação das oportunidades de novos negócios está no centro da estrutura. Assim, o conhecimento move-se do centro para os nódulos (empresas executoras: autônomas ou unidades estratégicas). No modelo, as empresas executoras são as especialistas em produção e conhecimento de mercado. O centro ainda é a base das decisões estratégicas, direcionamento do negócio e sincronia operacional da rede.

Segundo Quinn et al. (2001), cada rede possui características operacionais próprias, apesar dos parâmetros de caracterização serem comuns. Os autores apontam sete parâmetros distintos para caracterizar a operação de cada rede. No Quadro 1,

discriminam-se as características da rede que foram cheçadas no presente estudo de caso.

Parâmetros	Onde Ocorre
1. Definição dos Nós	Organizações Parceiras
2. Local do Conhecimento	Centro
3. Local da Novidade	Nós
4. Modo de Ligação	Centro para os Nós
5. Fonte de Alavancagem	Sintético (de fora para dentro)
6. Tecnologia de Informação	Serviços <i>Web</i>
7. Desafios Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrar Autonomia e Controle</li> <li>• Determinação das condições de afiliação das parceiras à rede.</li> <li>• Definição dos papéis das parceiras na seqüência dos processos da rede.</li> <li>• Sincronismo operacional da rede</li> <li>• Sustentação da visibilidade da orquestradora entre as parceiras.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de QUINN, J. B., ANDERSON, P. e FINKELSTEIN, S. New Forms of Organizing. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. (Org.). **Strategy Process – Concepts, contexts, cases**. 3ª ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 1996, p.352.

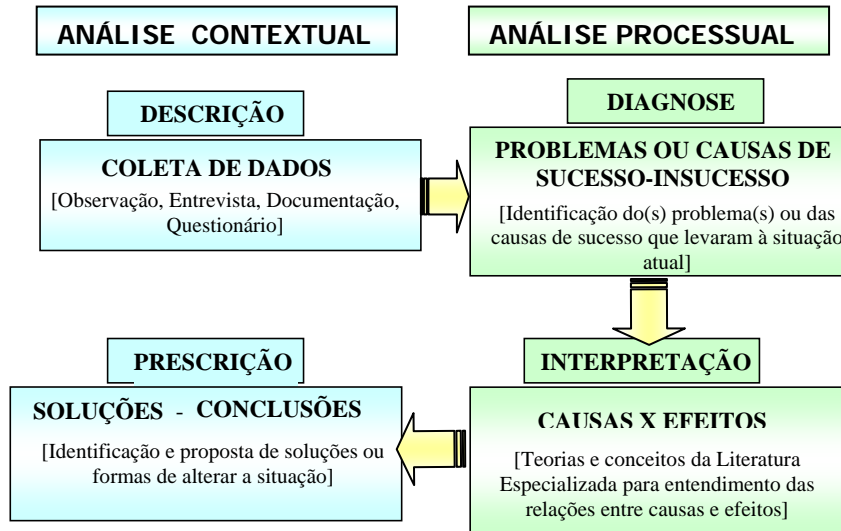
Com base no Quadro 1, algumas definições devem ser explicitadas a priori:

- ✓ **Nó** - são as organizações parceiras, constituintes da rede;
- ✓ **Local do conhecimento** – local principal onde se encontra, dentro da rede, o conhecimento básico que sustenta a competência essencial da rede;
- ✓ **Local da novidade** – local principal no qual o conhecimento é convertido em novidade (produto inovado) ou é produzida a inovação;
- ✓ **Modo de ligação** – a direção do fluxo de informação que indica como o local do conhecimento e o local da novidade são conectados;
- ✓ **Fonte de Alavancagem** – como a empresa alavanca (faz acontecer) seu *know-how*.

#### 4 METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo buscou-se ilustrar o processo de reconfiguração organizacional e formação de rede inter-empresarial com um estudo de caso, pesquisado em uma grande empresa do ramo têxtil, conforme descrita na seção 1.1. Problema e Objetivo. A proposta foi, de fato, estudar a estrutura e o funcionamento da rede interorganizacional da Cia. Hering. Situações de pesquisa que levem à busca do “como” e “porque”, segundo Yin (2005) caracterizam a adequação de uso do método de estudo de casos. A extrapolação de conteúdos teóricos, a partir de um estudo de caso, na aferição de Pozzebon e Freitas (1998) e Eisenhardt (1989), pode ser realizada, dependendo da técnica utilizada na coleta, análise e interpretação dos dados. Para tanto, utilizou-se do desenho metodológico para estudos de caso, adaptado de Gordon (2001), diagramado na figura 4.

Figura 4 - Modelo para o Estudo de Caso



Fonte: Adaptado de GORDON, Judith, R. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Boston: Allyn & Bacon, 2001, p. 7.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista pessoal com vários diretores e gerentes da empresa, envolvendo os gestores de TI, produção, logística, desenvolvimento e marketing. A análise feita aqui obedece ao diagrama de estudo de caso explicitado no método. Para melhorar o entendimento, abordam-se diretamente as etapas.

#### 4.1 Descrição

Os dados do histórico da empresa foram obtidos em parte das informações dos próprios entrevistados e, em parte, por acesso a documentos da empresa e via Internet. Para não quebrar a ligação dos fatos e unificar o raciocínio, as informações das várias fontes foram processadas e estão descritas sob a lógica da evolução temporal.

##### 4.1.1 Histórico da Empresa

A história da Cia. Hering, com sede em Blumenau, no estado de Santa Catarina, Brasil, começou no século XIX, quando os irmãos Hermann e Bruno Hering, imigrantes alemães, iniciaram nesta cidade, a confecção em tecido de malha, em 1880, sob a razão social Hering & Cia.

A história da empresa divide-se em cinco fases. A primeira delas compreende o período 1880 a 1930. Nela, a empresa foi criada e cresceu para servir o mercado local, regional e nacional, voltada neste período para a produção massiva em escala de camisetas básicas de malha.

Nos anos antecedentes a 1ª Guerra Mundial (1914-1918), os irmãos Hering decidiram investir na verticalização da empresa, com a finalidade de diminuir a dependência de fornecedores da matéria-prima. Por volta de 1910, foram compradas as primeiras máquinas de fiação e, em 1915, a Hering já era reconhecida como maior

malharia da América Latina. Em 1929, a empresa foi transformada em sociedade anônima, sob a denominação de Cia. Hering.

Na segunda fase, de 1930 a 1960, a Cia. Hering iniciou o desenvolvimento de tecnologia própria, por causa da impossibilidade de importar equipamentos durante os anos 40 e do fechamento das fronteiras comerciais nos anos 1950. Neste período, a empresa expandiu seus filatórios, tentando eliminar a dependência de fornecimento de fios e aprimorou seu sistema de corte para confecção de camisetas em larga escala.

A terceira fase perdurou por toda a década de 1960, na qual a Cia. Hering iniciou sua entrada no mercado externo, como estratégia de crescimento e acesso a tecnologias de ponta. Como consequência, houve esforço concentrado para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade da malha e minimizar seus custos operacionais. Ao final desta década, a Cia. Hering iniciou a diversificação de seus negócios, com a participação acionária em outros negócios, como por exemplo, em alimentos (Ceval S/A).

A quarta fase vai dos anos 1970 ao final da década de 1980, caracterizada pela expansão da capacidade produtiva da empresa, diversificação dos negócios e desenvolvimento de base tecnológica própria. A Cia. Hering transformou-se numa *holding*, (têxtil e alimentos) e construiu a Tecanor (fiação em Pernambuco), a Omino Hering (Blumenau), a Hering Nordeste, (Pernambuco) e assume o controle acionário da Mafisa (Blumenau). Durante esta fase, a Cia. Hering abre um escritório na Itália, na Alemanha e nos Estados Unidos. Ainda dá início a uma *joint venture* com a Singer, resultando em 100 teares circulares de malharia e resolvendo o problema de importação da época.

A quinta fase aconteceu nos anos 1990. Esta época é caracterizada pelas transformações estratégicas de horizontalização, visando a adequar a empresa à abertura econômica do país e à globalização. Entre 1994 e 1998, a Cia. Hering reconcebeu seu negócio, passando a ser uma empresa do vestuário. Desfez-se das unidades do nordeste e da Ceval e iniciou um intensivo programa de franquia de suas marcas, transformando-as em Unidades Estratégicas de Negócios – UENs, com duas unidades de suporte interno: a unidade de manufatura e a unidade de suporte aos negócios.

## 4.2 Diagnose

O processo de horizontalização da Cia. Hering, iniciado em 1994, estava projetado para ser completado em 2000. As crises cambial e comercial protelaram o alcance do ponto de equilíbrio para fins de 2003. Em 1999, houve desatrelamento cambial do Real ao Dólar e a desvalorização do Real, fazendo a Cia. Hering ter sua dívida de investimentos, triplicada da noite para o dia. Neste mesmo ano, a crise da Argentina provocou o retorno à empresa de 45% de sua produção anual, chegando ao ápice de sua crise.

O processo de horizontalização, no entanto, aconteceu da forma prevista. O objetivo era terceirizar parte de seus processos produtivos (fiação, tinturaria, tecelagem, acabamento e confecção). Neste processo, a Cia. Hering baixou de cerca de 12.000 funcionários para 3.800, ao final do período. A estratégia foi repassar seus equipamentos para seus funcionários (agora ex-funcionários), tornando-os fornecedores (especializados em produção de malhas). O fio seria comprado no mercado, com facilidade.

Outros processos, como os de tinturaria e acabamento, foram em parte sendo desenvolvidos internamente e em parte achados no mercado os especialistas nas tarefas específicas, como por exemplo, os processos de descoloração de malhas e rasgação de tecidos lisos.

Dos processos de confecção, o corte permaneceu uma atividade totalmente realizada pela Cia. Hering. Outros processos de confecção são parcialmente terceirizados para suas parceiras de produção. Mantendo o corte sob seu controle, a Cia. Hering pode controlar também a concorrência das suas coleções, de confeccionistas parceiros.

Adicionalmente, a transferência de várias funções primárias de seus processos criou a necessidade de especializações em algumas áreas básicas, consideradas estratégicas para seu negócio. Além do corte, já comentado, a outra área foi a de desenvolvimento. Como a empresa alterou a lógica de sustentação de seu negócio (de produção de malhas para vestuário), suas competências básicas teriam que incluir também domínio sobre suas coleções, isto é, padronagens, cores da moda, estilos e insumos diferenciados. Esta base de competência exigiu não apenas um ajuste interno em sua tecnologia de informação, mas o desenvolvimento de uma estrutura específica em sua rede interorganizacional de parcerias: as parceiras de pesquisa e desenvolvimento de informações da moda.

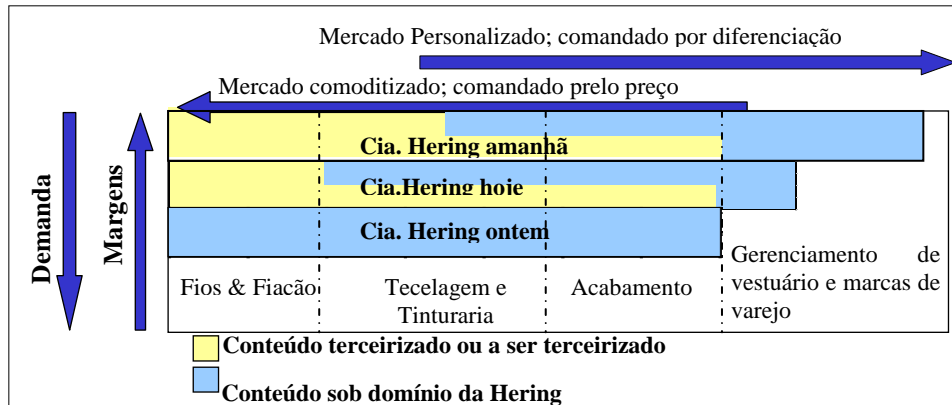
Uma terceira área de competência da empresa foi a relação com seus consumidores. Historicamente, a Cia. Hering não entrava em contato direto com os consumidores de seus produtos, por vender somente a grandes atacadistas nacionais e internacionais. Ao horizontalizar seu negócio, a empresa montou um sistema de lojas franqueadas para manter uma relação direta com seus consumidores. Esta atitude teve implicações internas sobre a sua infra-estrutura de TI.

As informações obtidas dos consumidores e repassadas pelas suas lojas têm influência direta sobre o desenvolvimento das coleções, programação da produção, distribuição geográfica da coleção e probabilidade de venda completa das coleções, sem necessidade de promoções para escoamento de estoques encalhados. Este processo é chamado de “gestão da demanda” e é foco de atenção especial da empresa.

#### **4.2.1 Arquitetura da Rede**

A horizontalização do negócio da Cia. Hering permite identificar uma estratégia clara de áreas que foram ou serão terceirizadas e áreas que permanecerão sob domínio da empresa. A Figura 5 mostra a tendência de terceirização, sob a lógica do negócio. Nesta nova configuração, uma nova área (gerenciamento do vestuário e marcas de varejo) é agregada ao negócio, enquanto outras (fio, fiação e partes da tecelagem, tinturaria, acabamento e confecção) são eliminadas da empresa.

#### **Figura 5 - Posicionamento Estratégico da Cia. Hering**

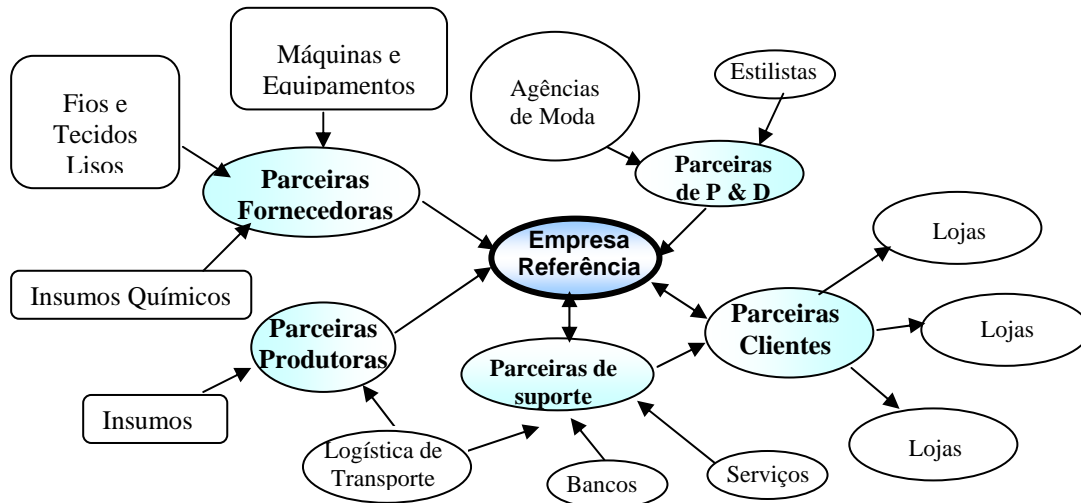


Fonte: Adaptado de BISLAND, David C.M. **Avaliação das Mudanças Estratégicas na Cia Hering**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Administração de Negócios. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau (SC), 2000, p.87.

Na nova lógica para seu negócio, a Cia. Hering deixa o conceito de mercado *comoditizado* com base na competição em preços e passa a dirigir-se pelos requisitos de personalização, orientada pela inovação. Como consequência, fica claro também a necessidade da empresa focar ou desenvolver competências centrais na construção de marcas e gerenciamento de produtos do vestuário.

Em termos de sua rede de parceiros interorganizacionais, a Cia. Hering desenvolve uma estrutura singular. No início de sua cadeia produtiva, estão as parceiras fornecedoras de matérias-primas, como: fios, insumos básicos para tinturaria e insumos para confecção. Um outro grupo de parceiras é formado pelas empresas que abastecem as necessidades de tecelagem (produção de malhas simples e especiais), as parceiras de produção. Por fim, ainda na fase de abastecimento de sua cadeia produtiva, estão as parceiras de pesquisa e desenvolvimento de coleções. Estas constituem um grupo especial, já que se estendem às pessoas físicas, como estilistas profissionais e outras organizações desenvolvedoras de moda. São consideradas parceiras estratégicas.

Na ponta próxima ao consumidor, a Cia. Hering possui o conjunto de lojas (Hering Store) que servem diretamente aos consumidores. As lojas podem ser proprietárias (da Cia. Hering) ou franqueadas, licenciadas e multimarcas. As licenciadas são da Dzarm, uma marca sublicenciada pela Cia. Hering para atender a um mercado específico. As lojas multimarcas vendem em seu acervo outras marcas além da Cia. Hering. Desta forma, a arquitetura de sua rede interorganizacional passa a ter similaridade com a arquitetura no modelo teórico proposto: formato de rede em “raios de sol”, segundo o modelo de Quinn et al. (1996). A figura 6 mostra a arquitetura corrente da rede interorganizacional da Cia. Hering.

**Figura 6 - Arquitetura da Rede interorganizacional da Cia. Hering**

Fonte: dados da pesquisa

Como empresa referência, a Cia. Hering aplica uma política de vantagens econômicas com garantia de aquisição não superior a 50% da produção de suas parceiras. As parceiras fornecedoras, a garantia é de fidelidade, se houver equidade de preços.

### 4.3 Interpretação

Comparando-se o modelo teórico proposto com os dados obtidos, observa-se que:

(1) Em termos de **definição dos nós**, as respostas indicaram por unanimidade as organizações parceiras como sendo os nós da rede.

(2) Com relação ao **local do conhecimento**, os respondentes mostraram-se divididos. Cerca de metade deles acha que grande parte do conhecimento vem de fora, dos parceiros de pesquisa e desenvolvimento das coleções. Muitas informações que geram inovação vêm dos clientes (consumidores, por meio das lojas). Outra metade pensa que o conhecimento vem da empresa, para ser sintetizado. Para estes, há parceiros especialistas e não especialistas. Nos primeiros, não há intromissão normativa da Cia. Hering e o conhecimento é entendido como sendo gerado nos nós. No caso dos parceiros não especialistas, há intromissão normativa e orientação processual (algumas vezes, há, inclusive, treinamentos ou investimentos da Cia. Hering para garantir padronização, custos mais baixos e prazos de entrega). Nestes, o local do conhecimento está centralizado na empresa-referência.

(3) Quanto ao **local da novidade**, os respondentes indicaram, quase por unanimidade, como sendo a Cia. Hering. O entendimento dos respondentes é de que a inovação é gerada dentro da Cia. Hering, já que é aí o local de desenvolvimento das coleções. Na visão da P&D, a inovação acontece nos nós de P&D, não na matriz. Admite, porém, que a síntese acontece no mesmo local do conhecimento (Cia. Hering), mas a origem vem dos nós (parceiras de P&D).



(4) Em relação ao **modo de ligação**, a rede mostra um elevado grau de complexidade. A direção do fluxo de informações na rede da Cia. Hering é influenciada pela especialização das parceiras. A inovação, por exemplo, possui duas fontes de origem. Uma, dos consumidores, por meio das franquias e multimarcas. A outra, pelas parceiras de desenvolvimento, que de fato são especialistas em moda. A síntese, isto é, a transformação destas informações em coleções, é feita na Cia. Hering, que então comanda sua execução. Por outro lado, os princípios de gestão da demanda, determinam a emanção de normas, procedimentos e programação da produção a partir da Cia. Hering.

(5) No que se refere à **fonte de alavancagem**, parece que, conclusivamente, a Cia. Hering é a grande sintetizadora da novidade. A empresa recolhe as informações de suas parceiras fornecedoras (de insumos, matérias-primas e produtos confeccionados) e consumidoras de seus produtos em sua cadeia produtiva e, com base em seus conhecimentos e experiência acumulada, geram as coleções. Desta forma, a Cia. Hering alavanca o seu negócio (*know-how*) a partir dela para suas parceiras.

(6) Em termos de **tecnologia de informação**, as respostas indicaram haver uma grande diferença de compatibilidade entre as plataformas lógicas (de aplicativos) e as plataformas de processamento (computadores) na rede. Isto representa uma grande barreira à construção e operação da rede interorganizacional. Por isso, a Cia. Hering hesita em avançar para formas mais flexíveis de conexão interorganizacional, por meio dos serviços *Web*. Por enquanto, o recurso para tais conexões mais utilizado, é ainda a internet. O grande problema fica por conta dos sistemas legados que não são compatíveis entre si. A Cia. Hering migrou recentemente a maioria de seus bancos de dados legados para um banco central (Oracle), mas grande parte das parceiras não possui os recursos, ou não está disposta a investir nos recursos de TI para melhorar o nível de conexão interorganizacional.

(7) Com relação aos **desafios administrativos**, os respondentes reconheceram como verdadeiros tais desafios (equilíbrio da autonomia e controle; condições de afiliação das parceiras à rede; papéis das parceiras na seqüência dos processos; sincronismo das parceiras na operação da rede; e sustentação da visibilidade da orquestradora). Os desafios apontados como os mais importantes foram: o sincronismo de operação da rede e o equilíbrio entre autonomia e controle entre a Cia. Hering e as parceiras. O primeiro é importante porque o sincronismo é fundamental para garantir vantagens competitivas deste modelo de negócio (horizontal) sobre outros modelos. O segundo é importante porque é o fundamento da cooperação na rede interorganizacional.

## 5 LIMITAÇÕES

Pelo seu desenho – estudo de caso – esta pesquisa apresenta limitações associadas à sua própria natureza. Apesar do estudo ter sido feito numa empresa líder e representativa do setor de malhas e confecções, os resultados não garantem “generabilidade” para todas as empresas têxteis. Os dados coletados nas entrevistas não representam necessariamente o comportamento comum de eventuais empresas do setor que adotem a horizontalização para seus negócios, por serem baseadas nas percepções e experiências dos entrevistados. As condições de operação, o ambiente competitivo, as empresas parceiras, o momento de transição e consolidação da Cia. Hering e o tipo de consumidor com o qual a empresa hoje opera, são algumas das condições que

determinam singularidade para o caso estudado. Por outro lado, a própria condição de líder da Cia. Hering a posiciona numa condição de modelo a ser seguido. Este fato, associado ao protocolo obedecido no estudo, dá consistência suficiente às análises e permite sua extensão para que as empresas do setor, com as mesmas condições estruturais e competitivas, que eventualmente adotarem este modelo de negócio.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da rede interorganizacional da Cia. Hering mostra que o modelo horizontalizado de negócio da empresa está ainda no começo e em processo de consolidação. A arquitetura da rede possui uma diretriz, talvez ainda intuitiva, na direção da sustentação da lógica de valor da empresa. A lógica de valor é dada pelo novo foco que a Cia. Hering determinou para os seus negócios: o consumidor final.

A partir desta lógica, a arquitetura da rede da Cia. Hering parece ser determinada mais pelas deficiências de suas parceiras, do que pela sua visão. Por exemplo, a baixa conectividade eletrônica observada na rede é devida, em grande parte, à indisposição ou falta de recursos das parceiras em investir em TI do que à existência de soluções de TI no mercado.

Em relação ao modelo teórico proposto, pode-se concluir que, de fato, em linhas gerais, o modelo é observado na estruturação e operação da rede. Os **nós** são definidos pelas organizações parceiras. O **local do conhecimento** está na Cia. Hering (empresa referência), que detém ainda algumas áreas consideradas de controle estratégico (corte, desenvolvimento e relação com consumidores). O **local da novidade**, admitidamente, está concentrado na Cia. Hering, como empresa-referência. Estes três elementos estão de acordo com a proposta do modelo teórico.

Quanto ao **modo de ligação**, não acontece numa única direção, como proposto, do centro para os nós. Em alguns casos, como nas parcerias em P&D e nas ligações com o sistema de lojas, a ligação pode acontecer de forma inversa. De qualquer maneira, a coerência do negócio indica uma predominância das ligações do centro para os nós.

Em relação às **fontes de alavancagem**, no entanto, o processo de funcionamento da rede da Cia. Hering mostrou ser inverso ao modelo. Sendo a Cia. Hering, a sintetizadora das coleções e detentora do conhecimento básico do negócio, sua fonte de alavancagem estabelece-se sempre do centro para os nós e não inversamente. Quanto à **Tecnologia de Informação** o gargalo está nas parceiras. Despadronização e desníveis de uso impedem a utilização da TI como veículo modelador do negócio e da rede.

Finalmente, quanto aos **desafios administrativos**, estes são sustentados como as principais barreiras a serem vencidas. O funcionamento da rede depende mais da adesão disciplinada das parceiras do que do desejo, mesmo que diante da oferta de vantagens econômicas da empresa referência.

Desta forma, na rede da Cia. Hering, a coopetição, neste momento, parece ser resultado direto do funcionamento da rede. Quanto maior sua integração, maior o grau de coopetição na rede como um todo. Neste momento, as grandes beneficiárias da coopetição na rede, são as empresas menores, especialmente as parceiras produtoras de confeccionados. A Cia. Hering ainda permanece na fase de foco na rentabilidade de curto prazo, o primeiro estágio da evolução do negócio horizontal, na concepção de Hagel III (2003). Sua preocupação maior é com o ajuste de seus processos internos e desenvolvimento de suas bases de especialização. A relação com as parceiras, como

orquestradora da sua rede, é de caráter semi-aberto. Isto é, em geral, a Cia. Hering orquestra a rede de parceiras como se estas fossem especialistas, sem intervenção. Em outros casos, no entanto, determina as regras, as normas, os processos internos e os padrões de qualidade e de entrega, tornando-se uma orquestradora fechada.

A rede como um todo está ainda numa fase inicial, por isso, a coopetição entre as parceiras é muito mais um processo desejado do que real. À medida que a Cia. Hering consolida seus processos de negócio e cria suas bases de especialização, passando para a segunda etapa na evolução do conceito de seu negócio, pode dedicar-se melhor a construir sua rede interorganizacional. Aí, pode oferecer maiores oportunidades de crescimento para suas parceiras, transferir mais experiências e permitir maior coopetição entre elas.

Em síntese, pode-se dizer que as redes interorganizacionais são difíceis de serem construídas, pois dependem da adesão voluntária das parceiras. São também mais complexas de serem operadas, porque necessitam da maturidade estrutural e do conceito de negócio das empresas-referência e dependem, fundamentalmente, da incorporação de soluções de TI, como o instrumento de conectividade e formatação da rede.

Como recomendação, pode-se sugerir que a Cia. Hering deva concentrar-se na identificação de sua área de especialização. Pelas observações dos respondentes, a empresa parece buscar consolidação em três áreas distintas: o corte, como área interna de controle estratégico; o desenvolvimento das coleções; e a gestão da demanda. À medida que a empresa concentra-se seu negócio na grife, o processo do corte como controle estratégico deixa de ter importância vital. As outras duas áreas deverão merecer maior atenção no futuro próximo. No caso da Cia. Hering, a gestão da tecnologia da informação cresce em importância dia a dia, não apenas para dar suporte à operacionalização e sincronia da rede, mas também para melhorar os sistemas de informação que subsidiam os processos de tomadas de decisão.

Este estudo de caso merece ainda, sob o ponto de vista científico, atenção para outras pesquisas. Outros estudos poderiam ser feitos sob o ponto de vista das parceiras. Por exemplo, verificar o nível de aceitabilidade e complexidade tecnológica exigível das empresas seguidoras (parceiras) ou como a gestão da demanda pela empresa referência poderia afetar a sincronia e eficiência do gerenciamento da rede. Finalmente, sugere-se também estudar qual a lógica de valor ou como desenvolver tal lógica para construir negócios estruturados em rede, visando à incorporação daquela lógica pelos gerentes das empresas.

## REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, J. S. Co-opetition. **Journal of Marketing**. v.61, n.2, p.92-99, apr., 1997.

BARRIZZELLI, N. e SANTOS, R. C. **Lucratividade pela Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

BARNATT, C. **Cyber Business: mindsets for a wired age**. New York: J. Wiley & Sons, 1996. 244 p.

BENGTSSON, M. e KOCK, S. *Cooperation and Competition in relationships between competitors in business networks*. **The Journal of Business & Industrial Marketing**.

v.14, no. 3, p.178 – 196, 1999.

\_\_\_\_\_. *“Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*. *Industrial Marketing Management*. v.29, n.5, p.411-426, 2000.

BRANDENBURGER, A.M. e NALEBUFF, B.J. **Coopetition**. New York: Doubleday, 1996.

BOVET, D. e MARTHA, J. **Redes de Valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

CÂNDIDO, Gesinaldo A.; ABREU, Aline F. **Os Conceitos de Rede e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis, **Anais...**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2000, 15p., CD.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_, M. **A Sociedade em Rede**. 3ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

COCCO, G. **A Itália das Redes: entre a construção social do mercado e a dimensão pública da produção**. *Revisa Proposta*. N.7, Junho/Agosto, 1998.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. *Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*. In: **II Annual Conference of Euram on: “Innovative Research Management”**. Track: “Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics”. Stockholm: may 9-11, 2002.

DIAS, Rogério de M., JOIA, Luiz A. **Caracterização das Redes Estratégicas Virtuais na Indústria Automobilística Brasileira: O caso da FIAT Automóveis S/A**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador, **Anais...**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2006, 16p., CD.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, v.14, no.4, p. 532-550, 1989.

FREIRE, A. **Estratégia**. Portugal: Verbo, 1998. 244 p.

GARRAFFO, F.. *Types of Coopetition to Manage Emerging Technologies*. In: **II Annual Conference of Euram on: “Innovative Research Management”**. Track: “Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics”. Stockholm: may 9-11, 2002.

GORDON, Judith, R. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Boston: Allyn & Bacon, 2001.

HAGEL III, J.. **Pensando fora do Quadrado**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Boston (MA): Harvard Business Review Press, 2000.

HOFFMANN, Valmir E., MOLINA-MORALES, Francesc X., MARTINEZ-FERNANDEZ, Maria T. Redes de Empresas: **Uma Proposta de Tipologia para sua Classificação**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, **Anais...**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2004, 16p., CD.

IEMI - INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira**. v.4, no. 4, Agosto, 2004.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. *Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model*. **Academy of Management Review**, n.1, p.110-141, 1997.

LIPNACK, J. e STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia. (ORG.) **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. Cap. 3, p. 53-68.

MACEDO-SOARES, T. Daina, TAUHATA, Tatiana, LIMA, Francisco C. Redes Estratégicas no Setor de Aviação- **O caso Varig Star-Alliance**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, **Anais...**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2004, 16p., CD.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Network Organizations: new concepts for new forms*. **California Management Review**, v.28, n.3, p.62-73, Spring, 1986.

MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. (Org.). *Strategy Process – Concepts, contexts, cases*. 3ª ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 1996.

\_\_\_\_\_. **O Processo da Estratégia**. 3ª ed. Trad. James S. Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G., **Imagens da Organização**, São Paulo: Atlas, 1996.

PAIVA, A. **Organizações empresariais celulares**. São Paulo: Makron Books, 1999. 197 p.

PECI, Alketa. **Emergência e Proliferação de Redes Organizacionais-Marcando mudanças no mundo dos Negócios**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu, **Anais...**, Rio de Janeiro, ANPAD, 1999, 15 p., CD.

PEREIRA, Breno A., Visentini, Monize S., VENTURINI, Jonas C. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador, **Anais...**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2006, 16p., CD.

PERROW, C. *Small-firms networks*. In: NOHRIA, N. e ECCLES, R. (Org.). *Networks and Organizations: structure, form and action*. p. 445-470. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PORTER, M. *Competição – On Competition*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POZZEBON, M. e FREITAS, H. M. R. de. **Pela Aplicabilidade - com um maior Rigor Científico dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação**. *Revista de Administração Contemporânea RAC*, v.2 n.2, p. 143 – 170, 1998.

QUINN, J. B., ANDERSON, P. e FINKELSTEIN, S. *New Forms of Organizing*. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. (Org.). **Strategy Process – Concepts, contexts, cases**. 3<sup>a</sup> ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 1996.

TRIST, E. L., **“Referent Organizations and the Development of Interorganizational Domains”**. *Human Relations*, v. 36, p. 269-284, 1983.

YIN, R. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 3<sup>a</sup> ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACARELLI, Sérgio B.; FISCHMANN, Adalberto A.; LEME, Ruy a. da S. **Ecologia de empresas: um estudo do ambiente empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.