

Alianças em rede de empresas no laboratório de gestão empresarial

Network alliances in a business management laboratory

Ivan de Souza Dutra¹ e Antônio Carlos Aida Saúia²

Resumo

O objetivo do estudo foi investigar possíveis alianças ou ações em redes de empresas que operaram em um Laboratório de Gestão Empresarial e os benefícios decorrentes nos elos da cadeia produtiva. Na revisão da literatura, destacam-se a Administração Estratégica, as Redes de Empresas e os Laboratórios de Gestão Empresarial. A amostra foi composta 7 de empresas que funcionaram em um ambiente de simulação empresarial em Sistema Produtivo Local (indústria). As empresas simuladas foram gerenciadas por mestrandos e doutorandos, que se encontraram durante 12 semanas, totalizando 48 horas em laboratório. Na metodologia, adotou-se “amostragem determinística” em uma pesquisa “exploratória”, “descritiva” e “ex-post-facto”. Constataram-se ações de alianças entre empresas mais voltadas a interesses intermediários (processo) que a interesses finais (resultados), evidenciando que os jogos de empresas podem contribuir no aprendizado prático das redes empresariais. O principal resultado do estudo foi contribuir para o campo da pesquisa do tema, com a aplicação de metodologia para a identificação de estratégias de alianças em rede em ambiente de aprendizagem vivencial.

Palavras-chave: Alianças. Redes de Empresas. Laboratórios de Gestão Empresarial.

Abstract

The objective of this study is to investigate possible alliances or activities in a network of companies operating in a Business Management Laboratory, and the resulting benefits in the productive chain. In reviewing literature on the subject, “Strategic Administration” and “Business Networks and Laboratories for Business Management” stand out. The sample was composed of 7 companies operating in a simulated business environment, in a Local Productive System (manufacturing). The simulated companies were managed by masters and doctorate students, who met for 12 weeks, for a total of 48 laboratory hours. The chosen method was “deterministic sampling” in an “exploratory”, “descriptive” and “ex post facto” survey. More alliances among companies with intermediary (process) interests were observed than those with final (results) interests, making evident that business games can contribute to the practical learning of the business networks. The study’s main result was to contribute to the field of research on the subject, with the application of methodology for the identification of network alliance strategies in an experimental learning environment.

Keywords: Alliances. Network of Companies. Business Management Laboratories

Introdução

Diante das grandes transformações que a humanidade tem testemunhado, verificou-se que particularmente, a partir do período dos descobrimentos continentais pós Idade Média, ocorreu grande crescimento do fluxo de recursos sociais, econômicos e culturais em torno do globo terrestre. Já no século XX, observou-se, a partir da década de 1980 e seguintes, a definitiva quebra de barreiras de relacionamento no mundo e aumento da capacidade de interação de pessoas, organizações e recursos.

Desde então, no âmbito das organizações, mudou-se a atuação da competição em aproximação para a cooperação. Surgiram complexas ações, sistemas produtivos, alianças e acordos entre as empresas, com a finalidade de gerar valor.

¹ Universidade Estadual do Centro-Oeste/PR - ivan.sdutra@uol.com.br

² Universidade de São Paulo - asauia@usp.br

Apareceram diversos tipos de redes interorganizacionais, como, por exemplo, as redes de empresas. Este tipo de rede ganhou relevância, sendo objeto crescente de estudos e muitas discussões, principalmente para entender as estratégias e o desempenho empresarial.

Oliver e Ebers (1998) e Caglio (1998) discutiram as diferentes correntes teóricas sobre “redes interorganizacionais”. Destacaram que abordagem Estratégica teve o objetivo principal de entender o impacto das relações dessas redes nas empresas e como isto influencia em suas estratégias para obter vantagem competitiva sustentável. Estudar as novas configurações organizacionais como as redes de empresas face à Administração Estratégica tem sido um grande desafio. Neste escopo, os “laboratórios de gestão empresarial” (jogos de empresas) parecem poder contribuir muito, devido às suas características de “aprendizagem vivencial”, por simular o ambiente empresarial e permitir ações estratégicas. Permite a possibilidade de alcançar resultados em diferentes dimensões do aprendizado, que o ensino tradicional não oferece.

Ao investigar empresas em um “laboratório de gestão empresarial” que realizaram ações de cooperação em rede, este estudo procurou responder à seguinte questão: quais os elos da cadeia produtiva de negócios em um Laboratório de Gestão Empresarial, que poderiam ser beneficiados com a adoção de ações cooperativas em redes de empresas?

Dividiu-se em cinco seções, sendo a primeira esta “Introdução”. Na segunda seção realizaram-se revisão teórica de autores da literatura nos conceitos de Administração Estratégica, Redes de Empresas e Laboratórios de Gestão Empresarial. A terceira seção contém o desenvolvimento da pesquisa e sua metodologia, enquanto que, na quarta seção as análises, discussões e alguns dos seus principais resultados. A quinta seção traz as considerações finais, procurando destacar as contribuições para a área, e a última seção apresenta as limitações do estudo.

2 Revisão da literatura

2.1. Administração Estratégica

A Administração Estratégica é um campo da literatura muito vasto. Diversas áreas do conhecimento e não somente a Administração contribuem para a compreensão da estratégia. De acordo com Mintzberg *et al* (2000), muitas são aquelas que podem ajudar a entender a estratégia nas organizações: o que os biólogos escrevem a respeito da adaptação das espécies, o que os historiadores concluem a respeito dos períodos no desenvolvimento das sociedades, as descrições que os físicos fazem da mecânica quântica, os matemáticos sobre a teoria do caos, e, assim por diante.

Considerando que a palavra “estratégia” existe há muito tempo, executivos a utilizam amplamente e os acadêmicos intensificaram os seus estudos, especialmente a partir da década de 1950. Desde então, surgiram diversas abordagens sobre estratégia. Selznick (1957) e Andrews (1971) foram precursores de uma escola que identificava a estratégia como uma perspectiva planejada, única, realizada por um processo basicamente cerebral, simples e deliberado, com aplicações das análises SWOT (de pontos fortes, fracos, de ameaças e oportunidades) e do uso das competências empresariais essenciais. Seguiu-se, então, uma abordagem diferenciada, que continha algumas ligações com a engenharia, planejamento urbano, a teoria de sistemas e a cibernética. Ansoff (1965), um dos expoentes mais importantes desta escola, discutiu a “formalização” como a principal base da estratégia, por meio da realização de planos decompostos em subestratégias e programas, num processo prescritivo, decomposto e deliberativo.

A partir do início da década de 1980, a tradicional abordagem prescritiva recebeu uma mudança substancial. Aceitando as premissas das abordagens anteriores, os pesquisadores e consultores passaram a enfatizar não apenas o processo de formulação das estratégias, mas o conteúdo delas. Apesar de não ter sido o primeiro a tratar o conteúdo estratégico, o livro de Porter (1980) foi um grande delimitador, face ao resultado aglutinador que o mesmo provocou. Esta alteração de foco abriu a área para novas investigações e contribuiu para o estudo de estratégias específicas para as empresas relacionadas a contextos ambientais em que cada uma poderia dar melhores resultados. Esta nova área foi denominada de “Administração Estratégica” (MINTZBERG ET AL., 2000).

Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004) procuraram encontrar os estudos e mapear os estudos mais relevantes ou influentes para o campo da pesquisa sobre a Administração Estratégica e sua evolução. Os dois pesquisadores aplicaram o método bibliométrico de análises matemáticas e estatísticas com o Strategic Management Journal, resultante em 870 artigos de 1045 autores publicados no período de 1980 a 2000. Ao identificarem citações e co-citações de autores e obras que datam desde 1739, verificaram que aquelas mais frequentes foram publicadas a partir de meados de 1970 em diante.

Conforme Ramos-Rodriguez e Ruiz-Navarro (2004, p. 987), as obras de Porter (1980; 1985) representam a contribuição para a economia industrial, em particular [...] “o paradigma da “estrutura-conduta-desempenho” de tal peso, que deu a este autor a vanguarda para influenciar as pesquisas durante um considerável período”. No mesmo estudo, os dois pesquisadores destacam o trabalho de Wernerfelt (1984), que foi o pioneiro na abordagem do recurso baseado na visão da firma. Observaram a relevância de Barney (1991), que também avançou desta abordagem para o desenvolvimento de um modelo para identificar as características dos recursos estratégicos e assim definir aqueles constituintes da vantagem competitiva. Também se

destacaram no escopo da mesma pesquisa: Rumelt (1974), que explora o relacionamento entre a diversificação estratégica, estrutura corporativa e desempenho; Chandler (1962), que estabelece as bases para um melhor entendimento do processo de desenvolvimento corporativo com a firma, particularmente o fenômeno que envolve a diversificação; Miles and Snow (1978), que produzem uma tipologia de estratégia competitiva, e Thompson (1967), que introduz a noção de estratégia entre organizações em cooperação, como a formação de alianças. Acresça que uma série de outros trabalhos marcou influência com propostas de aproximação para o estudo da estratégia (RAMOS-RODRIGUEZ; RUIZ-NAVARRO, 2004).

Diante do vasto conjunto de trabalhos, faz-se necessário destacar aqueles que trazem maior contribuição para as novas estratégias que configuram o foco deste estudo, ou seja, as redes de empresas. Para isto, consideraram-se Thompson (1967), Porter (1980,1985) e Miles e Snow (1978, 1986).

A obra de Thompson (1967) foi a primeira a introduzir as noções de estratégia competitiva e cooperativa, sendo precursora sobre o assunto das estratégias de rede e alianças. Auxiliou no entendimento da interdependência existente entre as diversas organizações, principalmente num mesmo setor. Por este conceito, as empresas realizam alianças a partir de interesses em comum. Associa-se a possibilidade de as empresas em cooperação conseguirem maior competitividade. O ambiente em que operam passa a ter grande importância sobre a estratégia.

Segundo Porter (1980), no ambiente podem ser identificadas cinco forças que influenciam a concorrência em uma “indústria”. Seus elementos são: a) ameaça de novos entrantes; b) poder de barganha dos fornecedores da empresa; c) poder de barganha dos clientes da empresa; d) ameaça de produtos substitutos; e) intensidade e rivalidade entre as empresas concorrentes. No modelo de Porter (1980), cada uma das forças citadas pode explicar por que as organizações adotam determinada estratégia. Para o autor, as empresas necessitariam de poucas estratégias “genéricas”, já que, com estas, sobreviveriam à concorrência no longo prazo, e assinala que existem apenas dois tipos básicos de estratégia para uma organização: baixo custo ou diferenciação.

Miles e Snow (1978) são responsáveis pelas noções de estratégia defensiva, prospectiva, analítica e reativa. Posteriormente, Miles e Snow (1986) vão expor que a fragmentação da indústria em várias organizações menores está cada vez mais freqüente. Neste contexto, as alianças ocorrem por interesses em comum, operam em situação de intercâmbio e trocas de recursos sob forma autônoma e com relativo caos. Qualificaram a capacidade das empresas de um mesmo setor criar sinergia por meio da complementaridade. Isto poderia levar à maior eficiência e inovação dos processos. Denominaram assim a “sinergia das empresas de um setor” e as “redes dinâmicas”.

Nas abordagens de Thompson (1967), Porter (1980,1985) e Miles e Snow (1978, 1986), podem observadas as estratégias de cooperação para atingir os pressupostos da vantagem competitiva sustentável. Em outros termos, as novas estratégias das empresas buscam fazerem alianças e se organizarem em rede para obterem maior vantagem competitiva sobre as empresas individuais e concorrentes.

Os trabalhos destes autores expõem um conjunto de variáveis ou fatores que permitem alternativas ou estratégias diversificadas. Assim a presença dos fatores possibilita a evolução de alianças estratégicas e, conseqüentemente, o fortalecimento das redes entre empresas ou outros tipos de redes interorganizacionais.

2.2. Redes de Empresas e Alianças

Ao considerar o ambiente competitivo em que se encontram nas duas últimas décadas, as organizações enfrentam um momento diferenciado. Novos modelos de gestão organizacional surgiram como resposta a este ambiente. As empresas buscaram mais agilidade e flexibilidade para oferecer resposta mais rápida às necessidades do mercado. Procuraram melhores condições de prosperar e de se tornarem mais longevas. Diante dessa realidade, os gestores têm vivenciado a complexidade e interdependência das organizações e provocadas pelo fluxo econômico e social em todo mundo.

Alguns autores têm buscado responder a este ambiente a partir de abordagens inovadoras, entre elas, as redes de organizações. De acordo com Nohria e Eccles (1992) algumas razões explicam o interesse por tais tipos de redes. Entre elas estão a emergência da “nova competição”, a exemplo dos distritos industriais e os pólos empresariais e tecnológicos na Europa, EUA e Ásia. O surgimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) possibilitaram aumento na capacidade de inter-relações das organizações. A análise de redes como conteúdo de aprendizado acadêmico, que deixou de ser restrita aos estudiosos sociólogos e expandiu-se interdisciplinarmente com importante destaque nos estudos organizacionais.

No campo do conhecimento das Ciências Sociais, as redes interorganizacionais são entendidas como formas complexas de organizações devido à sua própria natureza. As principais correntes teóricas, segundo Oliver e Ebers (1998) e Caglio (1998), são: teoria evolucionária, ecologia populacional, redes sociais, marxistas e críticas, economia industrial, dependência de recursos, custos de transação, comportamento organizacional, teoria contingencial, institucional e estratégia.

Para o foco empresarial, existem diversos tipos de redes de cooperação inter-organizações (AMATO NETO, 2000; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001). Santos *et al.* (1994) caracterizam dois tipos: a) Verticais de Cooperação, formadas por empresas que possuem relações técnicas ou mercadológicas que se complementam ao longo de uma cadeia produtiva;

b) Horizontais de Cooperação, aquelas em que as relações de cooperação podem ser formadas por empresas concorrentes, atuando num mesmo setor, gerando produtos similares. Elas podem ser formadas a partir de alianças estratégicas, multiorganizacionais de serviços ou consórcios, ou oportunistas (joint venture), ou, então, de parcerias que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários (stakeholders) (KANTER, 1990).

Discutidas por Thompson (1967), as alianças podem ter objetivos distintos ou sobrepostos. São criadas para atingir interesses comuns, sejam intermediários, que ocorrem em processos empresariais, ou para a obtenção da vantagem estratégica sustentável – de longo prazo.

Intrínsecos ao conceito das redes empresariais, estão os nós ou conexões interdependentes de recursos, pessoas ou empresas. Relativamente a este conceito, dentro da cadeia produtiva empresarial, estão seus “elos”, elementos fundamentais em pontos críticos para as finalidades do negócio, que podem ser os clientes, fornecedores, investidores ou acionistas, instituições de pesquisa e desenvolvimento, organizações governamentais e outros atores.

Das diversas ações de cooperação entre empresas, Libonati (2005) levanta, a partir de alguns autores, os “elos” da cadeia produtiva identificados como: a) associações entre empresas e clientes para fortalecer posições e conseguir benefícios junto aos fornecedores; b) cooperação entre empresas para desenvolvimento de tecnologia e produtos (a exemplo da Dupont e a Sony – na armazenagem ótica, Motorola e Toshiba para chips de memória e microprocessadores, GM e Hitachi a desenvolver componentes para automóveis).

No caso dos objetivos para as “joint-ventures”, Libonati (2005, p. 5) observa os resultados da pesquisa de Jazak, com 140 dessas alianças. Explica o que as empresas objetivaram: [...] “1) Obter um meio de distribuição e prevenção contra concorrentes (35%); 2) Ganhar acesso a nova tecnologia e diversificação em novos negócios (25%); Obter economia de escala e atingir integração vertical (20%); 4) Superar as barreiras alfandegárias/legais (20%)”.

No campo das pequenas e médias empresas, assim como Santos *et al.* (1994), Perrow (1992) argumenta que estas se aliam por interesses intermediários, nos processos ou resultados estratégicos, para obter ganhos de toda ordem. Os benefícios seriam: os ganhos em compras de recursos materiais ou acesso tecnológico (pesquisa e desenvolvimento); os ganhos em representatividade política junto às instituições econômicas, juntos às organizações de serviços (bancos, financeiras, transportadoras), no acesso de informações privilegiadas e pesquisas de mercado; a capacidade competitiva em grandes mercados (nacionais ou internacionais); outras formas de ganhos por meio de alianças estratégicas. O autor distingue 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.

Ao se tratar de redes empresariais, é razoável observar que as empresas tenham interesses em comum, mas existem muitos fatores que impedem a sua realização. A pesquisa deste estudo foi fundamentada na experimentação realizada dentro de um Laboratório de Gestão Empresarial para identificar a presença de tais interesses.

2.3. LaboratórioS de Gestão Empresarial

A origem dos jogos de empresas, aqui denominados “Laboratórios de Gestão Empresarial”, é objeto de muitas discussões. Sauaia (1995) observou a sua utilização há 3000 anos a.C., com a simulação da guerra “Whei-Hai” na China, e com o jogo “Chaturanga” na Índia. Passou por melhor elaboração com o jogo “New Kriegspiel”, em 1978, e evoluiu para os “jogos empresariais”. Estes últimos também são denominados de simulação empresarial por conseguir simular os ambientes das empresas.

Os jogos empresariais chegaram na década de 1950, nos Estados Unidos, e em alguns países da Europa, como a Inglaterra e Alemanha. A partir de então, surgiram diversos grupos e associações que buscaram obter avanços no tema. De acordo com Keys (1990), podem ser destacadas as seguintes associações: a) ABSEL – Association for Business Simulation and Experimental Learning, criada em 1974, formada por professores de Administração e matérias relacionadas, com o objetivo de favorecer a “aprendizagem vivencial” por meio de jogos e simulações; b) NASAGA – North American Simulation and Gaming Assotiation, criada inicialmente com o enfoque principal nos “jogos de guerra” e que, posteriormente incluiu aspectos dos “jogos empresariais”; c) OBTS – Organizational Behavior Teaching Society, criada nos Estados Unidos, com foco nas questões organizacionais; d) ISAGA – International Simulation and Gaming Association, européia fundada na Grã-Bretanha (em Birmingham), com a aplicação de jogos na área pedagógica; e) Eastern Academy of Management Experimental Learning Group – um grupo associado à Eastern Academy of Management, com a finalidade de desenvolver e difundir uso de exercícios vivenciais.

Diversos grupos estão ativos ao redor do mundo, como o SAGSET (Grã-Bretanha), o ADSEGA (Austrália), o EPS (Alemanha), entre outros. No Brasil, os “jogos empresariais” surgiram com mais desenvoltura nas instituições de ensino, principalmente a partir de meados da década de 1980, coincidindo com o advento da Administração Estratégica e o crescimento das “redes empresariais” no globo terrestre.

Os jogos de empresas podem ser inseridos no campo do aprendizado. Destarte, os autores classificaram as diferentes abordagens e processos do aprendizado. A “aprendizagem vivencial” é entendida neste escopo da educação, como um subconjunto de métodos, técnicas e práticas utilizado no processo de “aprender fazendo” (SAUAIA, 1995). Sob este aspecto, os jogos de empresas também são denominados de Laboratório de Gestão Empresarial quando integram um simulador, o jogo de empresas e a pesquisa experimental.

Rogers (1972, p.5) assim define a “aprendizagem vivencial”: [...]

- a) Tem ela a qualidade de um envolvimento pessoal – a pessoa como um todo inclui-se no evento de aprendizagem, tanto no aspecto sensível (afetivo) como sob o aspecto cognitivo;
- b) Ela é auto-iniciada. Mesmo quando o primeiro estímulo vem de fora, o senso da descoberta, do alcançar, do captar e do compreender vem de dentro;
- c) É penetrante. Suscita modificação no comportamento, nas atitudes, talvez mesmo na personalidade do educando;
- d) É avaliada pelo educando. Ele sabe se está indo ao encontro de suas necessidades, em direção ao que se quer saber, se a aprendizagem projeta luz sobre a sombria área de ignorância;
- e) Significar é a sua essência. Quando se verifica a aprendizagem, o elemento de significação desenvolve-se, para o educando, dentro de sua experiência como um todo.

Para Gentry (1990), os “exercícios vivenciais” podem ser identificados pelo esforço interativo entre aluno e professor, relacionado ao currículo de Administração, com características de variabilidade e incerteza. Em consideração semelhante, Washbush e Gosenpud (1994) comprovaram que ocorre aprendizagem nas experiências dos jogos de empresas.

No estudo de Washbush e Gosenpud (1994), realizado com 574 usuários de jogos e simulações, 89 responderam com base nos seguintes elementos de aprendizagem (em ordem de participação de resposta): 1) tomada de decisões estratégicas; 2) análise de custos e demonstrações financeiras; 3) gestão de produção e estoque; 4) gestão do caixa; 5) eficácia do trabalho em equipe; 6) gestão do mix marketing; 7) habilidades em comunicação; 8) obtenção de investimento e capital; 9) teoria da Administração Estratégica. Pôde assim ser percebida a importância dos Laboratórios de Gestão Empresarial no campo do conhecimento da Estratégia. Keys e Wolf (1990) confirmam este destaque, ao afirmarem que entre as áreas de mais estudos ou pesquisas em laboratórios estão: a) sistemas de apoio à decisão e processamento de informação; b) gestão estratégica empresarial; c) trabalho em equipe e tomada de decisão; d) pesquisa operacional; e) liderança.

Foi constatada a presença definitiva da estratégia nos principais estudos sobre jogos de empresas e observado que as pesquisas relacionadas às alianças estratégicas entre empresas do Laboratório de Gestão Empresarial estão menos presentes em termos de pesquisa e das publicações científicas. Isto talvez pudesse ser explicado pela escassez de bibliografia apontada no campo do conhecimento de jogos de empresas em geral, conforme relataram Tanabe (1973), Martinelli (1987) e Sauer (1995). Esta escassez tende a diminuir com o avanço do campo de estudos e pesquisas.

3. Desenvolvimento da Pesquisa De Opinião

O presente estudo está restrito às empresas contidas no “Laboratório de Gestão Empresarial”, [...] “outra forma de se referir a **Jogos de Empresas** - estabelecendo um meio amplo e dinâmico de **aprendizagem vivencial** - cognitiva e afetiva”, segundo conceito de Sauer (1995, p.7). Elas formaram um aglomerado de empresas em um ambiente de simulação. Operaram em um ambiente de intercâmbio, de forma autônoma e com potencial capacidade para criarem sinergia. Tal ambiente possibilita estratégias para a formação de alianças ou redes, conforme discutem Thompson (1967), Porter (1980,1985) e Miles e Snow (1978, 1986). Trata-se de pesquisa de opinião baseada nas respostas dos 14 gestores atuantes no Laboratório.

3.1. Problema e Objetivos

A definição do problema não se mostrou tarefa fácil, já que procurou trabalhar empresas que realizaram alguma modalidade de aliança ou rede, face à considerável diversidade e complexidade dos agentes e organizações que se relacionam. O problema proposto foi:

- Quais os elos da cadeia produtiva de negócios em um Laboratório de Gestão Empresarial, que poderiam ser beneficiados com a adoção de ações cooperativas em redes de empresas?

Desta forma, em sua aplicação, a pesquisa procurou atingir os seguintes objetivos pela experiência em um Laboratório de Gestão Empresarial:

- a) Identificar elos da cadeia produtiva de uma indústria que poderiam ser beneficiados pelas ações em redes de empresas;
- b) Identificar os tipos de alianças organizacionais lícitas e ilícitas;
- c) Investigar os benefícios que as redes empresariais proporcionam às empresas.

No processo de investigação científica para este estudo, Cooper e Schindler (1995) o caracterizam como pesquisa “exploratória” e “ex-post-facto”, pois o pesquisador se limitará a detectar o que aconteceu, não manipulando variáveis. Quanto ao tempo, será desenvolvida, ocasionalmente, e poderá ser repetida futuramente, o que a classifica como seccionada “cross-section” (COOPER E SCHINDLER, 1995; MALHOTRA, 2001).

3.2. Descrição do Universo e Amostra da Pesquisa

O universo deste estudo baseou-se em ambientes de um Sistema Produtivo Local representado em simulações com jogos empresariais no Laboratório de Gestão Empresarial. Na amostragem, considerou-se o método que a classifica como “determinística” ou “não-probabilística”, conforme Barbetta (1999) e Malhotra (2001). Adotou-se este procedimento com o objetivo de encontrar um público-alvo de respondentes que já tivessem passado pelas principais etapas do ensino brasileiro, ou seja, aqueles que já tinham graduação pelo ensino superior. O critério recebeu mais um direcionamento, a seleção daqueles que teoricamente pudessem ter conhecimento, e, talvez, atitudes e habilidades na área empresarial.

Com tais critérios foram selecionadas 7 (sete) empresas dirigidas por 2 (dois) gestores cursando o mestrado ou doutorado na área das Ciências Sociais Aplicadas. Totalizaram-se 14 entrevistados. Também foi considerada a necessidade de alguns aspectos qualitativos, em razão de que as empresas provavelmente não teriam características equivalentes. Estas características apontaram para o princípio da intencionalidade, o que é típico do método “determinístico” (BARBETTA, 1999; MALHOTRA, 2001). A simulação foi realizada com os participantes por 11 encontros. A experiência em cada encontro durou, no mínimo, 4 horas, com espaço entre o 6º e 7º encontros, totalizando mais de 45 horas.

No decorrer da simulação, ocorreram fatos importantes que ilustram situações sob as quais as alianças poderiam ser estabelecidas, como o problema no fornecimento de insumos nacionais, as dificuldades de implementar diretrizes gerenciais e a necessidade de criar sinergia, entre outros. Fatores que proporcionaram condições para um grupo de empresas se diferenciarem por meio de vantagem competitiva sobre as demais empresas concorrendo individualmente.

3.3 Coleta de Dados e Informações

Foram realizadas entrevistas pessoais com os dirigentes das organizações do Laboratório de Gestão Empresarial. Também se levantaram os relatórios após as simulações empresariais (os jogos). Foram examinados os resultados empresariais por meio dos seminários apresentados pelos gestores, em sistemática de discussão e debate com os pesquisadores.

As informações foram analisadas, verificaram-se aspectos do ambiente organizacional externo, da cooperação dos dirigentes, de ações praticadas e aqueles tipicamente relacionados à rede de empresas. Na coleta estruturada de dados primários, utilizou-se o questionário, que conforme Cooper e Schindler (1995), serviu para um maior entrosamento das tarefas científicas com as das empresas e dos respondentes envolvidos. Para diminuir vieses dos respondentes, os pesquisadores realizaram registros de observações das ações durante o experimento dos jogos simulados. Em termos de cronograma, o plano de aplicação da pesquisa foi dividido em 2 fases: uma para o conjunto de dados primários e outra para os secundários.

4 Análise descritiva, resultados e discussões

Foram levantados dados primários que, analisados, produziram as informações apresentadas a seguir. Procurou-se associar as diferentes variáveis das ações empresariais e os elos da cadeia produtiva. Os resultados contidos na Tabela 1 e Figura 1 foram obtidos por meio de perguntas fechada se abertas (com opção para descrever a finalidade ou forma como ocorreu a aliança).

Tabela 1 - Tipo ou forma de alianças em rede de empresas realizadas, no laboratório de gestão empresarial

Item	Descrição	Finalidade	Respostas*
1	Negociação de recursos: compra e venda de matéria prima	Para necessidades urgentes de suprir ou atender a produção	42,86%
2	Utilização de estratégias de marketing	Para políticas do composto de marketing	28,57%
3	Em Logística Empresarial, em processo “just-in-time” do produto acabado	Para conseguir o “estoque zero”	14,29%
4	Na gestão do processo produtivo: para o investimento em fábrica	Para a melhoria do processo produtivo, em tempo e custos menores	14,29%
5	Outras práticas lícitas (negociação de know-how, conhecimento, mercadológica, ações empreendedoras)	Para a aquisição de recursos, ou outras estratégias que buscam aumentar a competitividade	0,00%
6	Em práticas ilícitas, cartel ou outras	Para o estabelecimento de um preço mínimo	57,14%

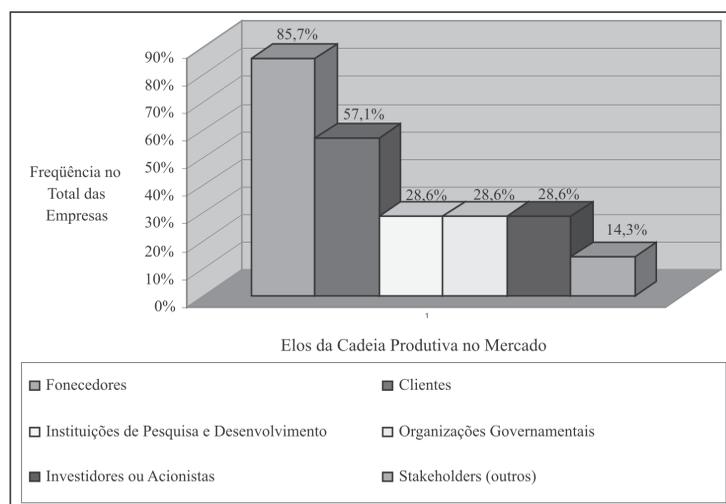
Fonte: Pesquisa direta

(*) Percentual em relação ao total de empresas pesquisadas. Respostas múltiplas.

As questões foram aplicadas aos gestores das empresas no Laboratório de Gestão Empresarial, a partir da segunda metade do período apontado na metodologia deste estudo. Verificou-se, pelo método da observação e pelo questionamento, que, nas 4 rodadas iniciais, não foram registradas quaisquer práticas lícitas ou ilícitas, caracterizadas por cooperação ou aliança em rede de empresas. A partir desta fase é que o laboratório serviu para a consecução dos objetivos da pesquisa.

No questionário estruturado inicialmente perguntou-se: **Você realizou algum tipo de cooperação ou aliança estratégica com outras empresas no Laboratório de Gestão Empresarial? Marcar e explicar a finalidade**. As questões foram formuladas para encontrar informações para dois dos objetivos da pesquisa, ou seja, identificar e investigar no laboratório tipos de redes de empresas e benefícios a serem proporcionados (objetivos “b” e “c” da seção 3.1), com as respostas apresentadas após a seção “Referências” na Tabela 1.

Foi constatado que a maioria das empresas realizou ações de cooperação interempresarial, sob forma de práticas lícitas ou ilícitas, na obtenção ou satisfação das necessidades e estratégias propostas. Verificou-se que 45,45% do total de respostas válidas para tipos de cooperações lícitas estiveram relacionadas à área de produção das empresas, enquanto que 18,18% na área de marketing. Evidenciou-se que as alianças estiveram voltadas a metas de curto ou médio prazo, associados à cadeia de suprimento. As estratégias de diversificação propostas por Porter (1980) não foram evidenciadas. Por outro lado, ao analisar o acompanhamento durante a simulação, os relatórios, as entrevistas e os seminários apresentados, foi constatado que as ações do conjunto de empresas que cooperaram, criaram uma espécie de sinergia em aliança, com o objetivo de ganhar maior competitividade frente aos concorrentes. Isto está de acordo com o conceito geral para ganhar vantagem competitiva de Thompson (1967), Porter (1980, 1985) e Miles e Snow (1978, 1986).

**Figura 1** - Elos da cadeia produtiva que poderia ter recebido ações de cooperação segundo dirigentes

No questionário foi solicitado aos dirigentes: **Classifique abaixo o elo da cadeia produtiva em que a sua empresa está inserida, que poderia ter recebido benefícios de ações de cooperação entre redes de empresas do Laboratório de Gestão Empresarial? Explique quais benefícios ou como (Respostas Múltiplas)**. Entre as alternativas, relacionaram-se os fornecedores, os clientes, as instituições de pesquisa e desenvolvimento, organizações governamentais, investidores ou acionistas e outros stakeholders. Este foco nas questões procurou satisfazer o objetivo “a” (seção 3.1) da pesquisa, sendo que os resultados estão apresentados após a seção “Referências”, na Figura 01.

O resultado apontado pela Figura 01 parece indicar a maior preocupação dos respondentes (85,7% das empresas) na cadeia produtiva com os **fornecedores**. Quando questionados para explicar “como” poderiam ser beneficiados neste segmento da cadeia, as respostas foram: em redução de preço ou ganhos com prazo de entrega ou para estratégias de fornecimento ininterrupto frente a incidentes de ausência ou excesso de insumos no mercado nacional. Os ganhos em compras de recursos materiais, para diminuição de custos, aumento, produtividade e interação entre fornecedores são apontados por Santos *et al.* (1994) e Perrow (1992) e considerados como objetivos intermediários para uma competitividade sustentável.

Para o segundo “elo” da cadeia produtiva mais freqüente nas respostas (o elo **clientes** obteve 57,1% das respostas), a ser beneficiado com ações de redes interempresariais, os respondentes sugeriram o que segue: rede em “pool” para otimizar os preços; em programação de venda e na garantia de produtos com qualidade a longo prazo. Também foram citados benefícios que as empresas poderiam criar com os demais segmentos da cadeia produtiva: o auxílio das instituições de **P & D** na diluição de custos e integração de competências de conhecimento para a inovação; nas **organizações governamentais**, com “lobby” para a aprovação de procedimentos, regras ou leis às empresas em rede; junto aos **investidores**, para alavancagem de capital para financiamento de negócios em cooperação; e outros **stakeholders** como consultores empresariais na realização de assessoria e trabalho para o grupo das empresas do sistema produtivo local. É importante destacar a aderência desses resultados com os interesses intermediários de Santos *et al.* (1994) e Perrow (1992).

Na confrontação dos dados obtidos com informações coletadas nos seminários, entrevistas e relatórios das simulações, destarte as diversas “vantagens” de ações em rede apontadas pelos executivos, verificou-se que estes atores tiveram dificuldades de realizar atividades em cooperação ou que as empresas não conseguiram “visualizar” tais benefícios.

Deve ser observado que no modelo de simulação, não houve qualquer menção explícita ou implícita de impedimento para a realização de alianças empresariais.

Sob forma de questões abertas, perguntou-se: **Descreva ações de modernização (inovação) empresarial ou tecnológica que poderiam ser realizadas com outras empresas do Laboratório de Gestão Empresarial, visando o mercado regional ou globalizado sob forma de rede interempresariais. Explique como**. Também se utilizou o método da observação durante o experimento para consubstanciar as informações. Esta fase do questionário buscou informações para responder a todos os objetivos da pesquisa, mas, particularmente, os dois relacionados à identificação dos elos e investigação dos benefícios das redes de empresas (objetivos “a” e “c” da seção 3.1).

Obtiveram-se as seguintes respostas: com a realização de um “pool empresarial” para a exportação de produtos; com a fusão ou aquisição de negócios para adquirir tecnologia e conhecimento a permitir ganhos em novos mercados; na realização de pesquisas em conjunto para o desenvolvimento tecnológico; para a aplicação de estratégias conjuntas do composto de marketing (lançamento de marcas ou produtos únicos); na negociação com o governo para obtenção de incentivos e programas educacionais nos segmentos em que atuam; e na criação de entidades ou associações para dar sustentação técnica, oferecendo treinamentos, certificações de qualidade dos processos ou produtos, e eventos ou exposições dos negócios nos segmentos de mercado.

Com o conjunto das informações encontradas, evidenciou-se que os dirigentes das empresas possuíam razoável conhecimento racional de formas ou benefícios que poderiam obter se trabalhassem em rede. Porém, a aplicação de ações, organizacionais para atingi-los, em termos quantitativos e de profundidade ou resultados de ações foi proporcionalmente insuficiente, já que não alcançou a metade dos apontamentos respondidos.

Considerações finais

O estudo teve por finalidade verificar se os laboratórios simulados podem contribuir na construção e aprendizado em ambientes de redes interempresariais. Neste aspecto, pôde ser observado que os dirigentes passaram a expressar e agir com práticas de cooperação ou aliança de empresas em rede somente a partir do 7º encontro dos jogos de empresas no laboratório, o que constatou um ganho no aprendizado dos participantes. Isto se apresentou como fator de “aprendizagem vivencial”, conforme as características de Rogers (1972) expostas no arcabouço teórico, especialmente aquela que discute a qualidade de um envolvimento pessoal.

Em face deste resultado e de ações interempresariais praticadas, também se constatou a aprendizagem conforme Gentry (1990), Washbush e Gosenpud (1994). Confirmou-se que o Laboratório de Gestão Empresarial pode ser aplicado para

programas de apoio ou estruturação de sistemas de aglomerações de empresas, em auxílio dos projetos do BNDES ou do SEBRAE, como simulador do ambiente para o acultramento dos empresários e na obtenção de resultados mais eficazes.

A metodologia mostrou-se aplicável para os objetivos propostos na pesquisa, resultando em dados ou informações com qualidade para a identificação e investigação de estratégias, de formas, benefícios e segmentos (elos) da cadeia produtiva relacionados às redes empresariais em sistemas produtivos locais. Observadas as limitações expostas na seção 6, o laboratório, em grande parte, proporcionou um ambiente não convencional que permitiu a formação de sistemas produtivos semelhantes aos discutidos por Amato Neto (2000), Casarotto Filho e Pires (2001) e Câmara *et al* (2003).

Considerando as diferentes estratégias adotadas pelos competidores, foi observado que, na elaboração das primeiras análises SWOT, não foram apresentadas estratégias de cooperação ou alianças em rede de empresas, ou seja, isto não ocorreu dentro de um processo formalizado, conforme propostos por Ansoff (1965), Selznick (1957) e Andrews (1971). Evidenciou-se uma ocorrência espontânea, no decorrer da simulação, o que de certa forma aponta para uma evolução não planejada em direção a uma estratégia de interesses em comum para obter vantagem competitiva (THOMPSON, 1967; MILES;SNOW, 1986).

Em termos de análise ambiental, verificou-se a presença das forças organizacionais conforme Porter (1980), que também podem ser observadas pelo aspecto dos ambientes de redes interorganizacionais discutidos por Amato Neto (2000), Casarotto Filho e Pires (2001), Porter (1985) e Kanter (1990). Entretanto, não se observou a aplicação do modelo de Porter (1980) no que diz respeito às “estratégias genéricas”, especificamente para ações em redes entre firmas. Comprovou-se a existência de práticas ilícitas, particularmente um “cartel” para o estabelecimento de um “preço mínimo”, o que foi confirmado no instrumento de coleta de dados. Mas essas práticas não foram produtos de instrumentos para a tomada de decisões para amenizar efeitos ou variações econômicas, sendo mais uma resposta emocional em razão da dinâmica do próprio jogo simulado. Este comportamento dos dirigentes no Laboratório de Gestão Empresarial pode ser explicado pela qualidade do “aprender fazendo” exposta por Sauaia (1995), também caracterizada por Rogers (1972).

Nas descrições sobre possíveis realizações de ações gerenciais ou tecnológicas modernizadoras, os executivos apresentaram importantes exemplos. Considerando estas respostas, e, também, aquelas com os possíveis benefícios ou interesses intermediários (de curto prazo ou para processos) que as empresas poderiam conseguir dentro dos segmentos de atores da cadeia produtiva, satisfizeram-se os objetivos propostos para o estudo.

Particularmente sobre ação organizativa das empresas em rede, qualificadas como sendo possíveis para os dirigentes, os resultados apontaram uma dificuldade de alianças mais profícuas para atingir interesses ou resultados de longo prazo. Este foi um indicativo da insuficiência no domínio dos benefícios das redes de empresas apontadas por Amato Neto (2000), Cassarotto Filho e Pires (2001), Santos *et al* (1994).

No modelo e aplicação da simulação, não houve impeditivo para a realização de alianças empresariais. Porém, na análise dos relatórios, apresentações dos seminários e discussões com os executivos, puderam ser observados alguns fatores que inibiram a realização mais intensa e aprofundada de cooperação em alianças. Foram aqueles relacionados à forte disputa e competição que as próprias empresas se impuseram, e à dificuldade de racionalizar as vantagens das alianças em momento pressão e decisão durante as simulações. Então, abre-se um espaço e sugerem-se pesquisas para entender este comportamento.

Ao analisar que a cada dia surgem estudos sobre estratégia, com propostas, conceitos e práticas inovadoras, verifica-se a inserção das redes empresariais. Esta temática destaca-se por um conhecimento sob discussão e em processo de evolução. Ainda não delimitada, a sua abordagem está sendo construída nas fronteiras teóricas da Administração. Por este motivo, há um novo desafio, o de entender e sistematizar esses conhecimentos a partir de práticas gerenciais e seus resultados. Os ambientes de simulação empresarial podem oferecer potencial contribuição à pesquisa. Entretanto, as discussões sobre estratégias de alianças em redes de empresas em Laboratório de Gestão Empresarial são recentes e a sua pesquisa é considerada insuficiente.

Assim, **a principal contribuição do estudo foi aplicar um método de pesquisa particularmente em Laboratório de Gestão Empresarial, para a identificação de estratégias de alianças em rede.** A metodologia utilizada foi bem sucedida e estabelece um ponto de partida para a pesquisa científica sistemática e controlada do assunto neste tipo de ambiente. Os elementos da amostra, por serem alunos do mestrado e doutorado de um curso das Ciências Sociais Aplicadas, ofereceram dados com qualidade para o entendimento da área de conhecimento e também quanto ao propósito de testar o método nesta situação. Os resultados de sua aplicação permitiram estabelecer uma direção para a investigação das evidências estratégicas sobre redes empresariais, de forma a replicar ou aprimorar os procedimentos metodológicos. Dadas a estas implicações e sem deixar de considerar as suas limitações, abre-se espaço para novos estudos no campo da pesquisa em foco.

Limitações do estudo

O estudo traz limitação no que se refere ao ambiente em que atuaram as empresas, quando se compara a simulação com a realidade. Nos estudos de Amato Neto (2000), Casarotto Filho e Pires (2001), Porter (1985) e Kanter (1990), constataram-se que o ambiente real das organizações é complexo e o relacionamento das empresas em rede incrementa esta complexidade. A pesquisa no laboratório não acompanhou todos os fatores apontados por esses autores.

Do ponto de vista dos resultados para o campo de conhecimento da estratégia, o objetivo do trabalho é abrangente e não pode ser respondido por um único jogo de empresas. Por isso a repetição da pesquisa é requerida com experimentações em outros laboratórios de gestão empresarial, o que pode ser facilitado pela contribuição que o próprio estudo trouxe nos procedimentos metodológicos, conforme considerado na seção 5. Assim, apesar de apresentar características do método indutivo, fazem-se necessários mais estudos para que se possam generalizar os seus resultados.

Referências

- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin, 1971
- ANSOF, H. I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARBETTA, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: Ed. UFSC, 1999.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Stillwater, n. 17, p. 99-120, 1991.
- CAGLIO, A. Networks and information technology: competing through extranets. In: COMMUNITY OF EUROPEAN MANAGEMENT SCHOOLS, 3., 1998. *Proceedings...* Louvain-la-Neuve: [s.n.], 1998.
- CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L. H. *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.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT, 1962.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Business reserch methods*. Irwin: McGraw-Hill, 1995.
- GENTRY, J. W. What is experiential learning? In: GENTRY, J. W. *Guide to business gaming and experiential learning*. London: Nichols/GP, 1990. p. 3-20.
- KANTER, R. M. When giants learn cooperative strategies. *Planning Review*, Oxford, v. 18, n. 1, Jan./Feb. 1990.
- KEYS, J. B. Organizations advancing business simulation and experimental learning. In: GENTRY, J. W. *Guide to business gaming and experimental learning*. London: Nichols/GP, 1990. p. 3-8.
- KEYS, J. B.; WOLFE, J. The role of managemant games and simulations for education e research. *Journal of management*, Stillwater, v. 16, n.2, p. 306-336, 1990.
- LIBONATI, J. J. Posturas associadas nas decisões da área de suprimentos: um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSTRAÇÃO, 29., Brasília, DF, 2005. *Anais...* Brasília, DF: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINELLI, D. P. *A utilização dos jogos de empresas no ensino de administração*. 1987. 262 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1987.
- MILES, R. E.; SNOW, C. E. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- _____. Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, Berkeley, v. 28, n. 3, p.62-73, Spring, 1986.

- MINTZBERG, H. et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking & network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, Berlin, v. 19, p. 549-583, 1998.
- PERROW, C. Small-firms networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Org.). *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 445-470.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, Sussex, v. 25, n. 10, pg. 981-1004, 2004.
- ROGERS, C. R. *Liberdade para aprender*. Belo Horizonte: Interlivros, 1972.
- RUMELT, R. P. *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.
- SANTOS, S. A. et al. *Cooperação entre as micro e pequenas empresas: uma estratégia para o aumento da competitividade*. São Paulo: SEBRAE/SP, 1994.
- SAUAIA, A. C. A. *Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial*. 1995. 273 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1995.
- SELZNICK, P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.
- TANABE, M. *Jogos de empresas*. 1973. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1973.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- WASHBUSH, J.; GOSENPUD, J. Simulation performance and learning revisited. *Development in Business Simulation & Experimental Exercises*, Oklahoma, v. 21, p. 83-86, 1994.
- WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Sussex, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

Recebido: 19/11/2006

Aprovado: 15/10/2007