



Imagem Adobe Stock

O poder das conexões e redes de negócios para a competitividade e o crescimento das médias empresas brasileiras

POR **DOUGLAS WEGNER E ÁUREA PUGA**

Abra qualquer portal de notícias sobre negócios e você irá se deparar com inúmeros casos recentes de alianças estratégicas, parcerias e redes de negócios utilizadas pelas empresas para acessar novas regiões de atuação, acelerar o processo de inovação e ampliar sua competitividade. No atual capitalismo de laços, as empresas utilizam o poder das conexões e da formação de redes para gerar ganhos relacionais que dificilmente conseguiriam alcançar atuando individualmente. Mesmo a solução de problemas sociais complexos,

como a mudança climática, a pobreza e a atenção à saúde exigem articulação em rede de agentes públicos, privados e do terceiro setor.

A variedade de formas de atuação em rede mostra que não há uma receita única, mas diversas alternativas cuja adoção depende do objetivo que a empresa pretende alcançar (WEGNER, 2019). Empresas como a Natura, por exemplo, são reconhecidas pela sua capacidade de formar redes de inovação com institutos de pesquisa, universidades e até concorrentes para desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. O Grupo Martins, do setor de atacado de alimentos, criou sua própria rede de negócios com parceiros locais para facilitar a distribuição dos produtos ao consumidor final. Médias empresas passaram a enxergar sua cadeia de suprimentos como uma rede de parceiros, gerando aprendizagem e colaboração para maior efetividade. Farmácias, supermercados, lojas de autopeças e de materiais de construção atuam em rede para fortalecer seus negócios, criar marcas coletivas e profissionalizar sua gestão. Estes e outros formatos de rede buscam gerar benefícios e ganhos relacionais para os seus participantes.

Um destes benefícios é a obtenção de **ganhos de escala**. Ao atuar em rede, as empresas conseguem melhorar seu poder de barganha e de negociação com fornecedores e clientes. Complementar ao ganho de escala, a atuação em rede torna possível **reduzir custos e riscos**. Custos com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou processos, por exemplo, podem ser significativamente reduzidos, enquanto o processo pode ser substancialmente acelerado. Em um mercado altamente dinâmico e competitivo, chegar ao mercado mais rápido e com menos custos é essencial para qualquer empresa. Além disso, a atuação em rede permite gerar **soluções coletivas** para todos os envolvidos. Marcas coletivas, capacitações para qualificação da gestão, acesso a novas tecnologias e processos de transformação digital são exemplos de soluções que podem ser alcançadas atuando em rede. A **aprendizagem e a inovação colaborativa** muitas vezes são subestimadas, mas constituem um elemento fundamental da atuação em rede e que pode ter efeitos de longo prazo para os participantes. Finalmente, ao atuar em rede e constituir ecossistemas de negócios, as empresas conseguem **entregar soluções mais completas ao mercado**, aproveitando as especialidades de cada ator participante.

DE ALIANÇAS E REDES A ECOSISTEMAS DE NEGÓCIOS Além de pensar nos objetivos e benefícios da rede de negócios que pretende desenvolver, as empresas precisam analisar o

formato mais adequado. Desde projetos colaborativos temporários até redes estratégicas de longo prazo, cada formato possui desafios específicos e características que o tornam mais apropriado para determinadas finalidades.

Alianças estratégicas formadas por duas empresas podem ser criadas para objetivos específicos dos parceiros. Recentemente, por exemplo, Mélius e Banco BV formaram uma aliança estratégica para que a primeira empresa passe a ofertar produtos e serviços do banco. Esse modelo de aliança pode constituir um acordo contratual com ou sem participação acionária. Dependendo do acordo, pode avançar para uma **joint-venture**, criando uma interdependência mais forte e maior comprometimento dos parceiros.

Médias empresas também se unem em **consórcios** criados para alcançar um objetivo comum. O consórcio Wines of Brazil consiste em uma colaboração entre vinícolas brasileiras para promover o vinho nacional no exterior e abrir novos mercados, com apoio da Apex. Consórcios também são comuns para a participação em editais públicos e para a realização de obras que requerem recursos complementares para serem executadas.

Na nova economia, a relação com fornecedores deixou de se caracterizar por transações comerciais ganha-perde e avançou para a formação de **redes de fornecedores**, em que há preocupação genuína com a troca de conhecimentos e boas práticas. Empresas do agronegócio, por exemplo, tratam seus fornecedores como parceiros de negócio, já que o sucesso depende de uma colaboração estreita entre as partes. Na direção do mercado consumidor, a **rede de distribuição** passou a ser igualmente importante para o sucesso das empresas focais. Ao considerar distribuidores como uma rede, as *empresas* compreenderam que é possível disseminar conhecimentos, obter insights valiosos e promover colaboração para ganhos mútuos.

Como mencionado anteriormente, é cada vez mais comum formar **redes de inovação**, em que parceiros – eventualmente concorrentes – se reúnem para pesquisa e desenvolvimento colaborativo. Como ilustração, a Embrapa é reconhecida pela sua capacidade de organizar redes de inovação para pesquisa agropecuária. Igualmente com o objetivo de acelerar inovações, empresas vêm promovendo **parcerias com startups**, como forma de obter acesso antecipado a soluções para o seu negócio ou como forma de prospectar tecnologias relevantes para sua competitividade futura.

Mais recentemente, as redes de negócios estão se transformando em **ecossistemas de negócios** – ou ecossistemas com foco no cliente – em que as ofertas de um conjunto de empresas são complementadas para oferecer uma solução completa para o cliente final.

Esse foi o movimento realizado pela varejista Magazine Luiza, ao integrar em uma mesma plataforma um conjunto de soluções que atende às expectativas do cliente final e permite que este encontre tudo o que precisa em uma mesma plataforma.

Em síntese, há uma ampla variedade de estratégias em rede que podem ser adotadas por empresas de todos os portes. Conhecer essa variedade de estratégias e compreender qual a mais adequada para cada objetivo é fundamental. Além disso, médias empresas têm o desafio de orquestrar suas redes de negócios para criar valor conjunto e obter os benefícios mencionados.

FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DE UMA REDE DE NEGÓCIOS Enquanto a formação de conexões e redes de negócios ocorre como resultado de objetivos comuns e oportunidades de colaboração percebida pelos envolvidos, alcançar ganhos relacionais exige esforços significativos das empresas participantes. É comum ouvir que “formar a parceria é mais fácil do que fazer com que ela efetivamente gere resultados”. Estudos e a prática empresarial mostram que quatro fatores são chave para alcançar os ganhos relacionais apresentados anteriormente (DYER, SINGH e HESTERLY, 2018).

Em primeiro lugar, os parceiros precisam identificar a **complementaridade de seus recursos** humanos, físicos e tecnológicos para criar um valor único para o mercado. Ao combinar recursos como marcas e tecnologias, por exemplo, é possível obter resultados que os concorrentes terão dificuldade em imitar. Para que essa complementaridade seja alcançada, é fundamental conhecer bem os parceiros, seus pontos fortes e seus recursos valiosos, e pensar criativamente em como combiná-los com os próprios recursos internos da empresa. Quando a Sony e a Honda formaram uma *joint-venture* para desenvolver juntas um carro elétrico, elas consideraram os recursos de cada parceiro e como esses recursos podem ser complementados no projeto conjunto.

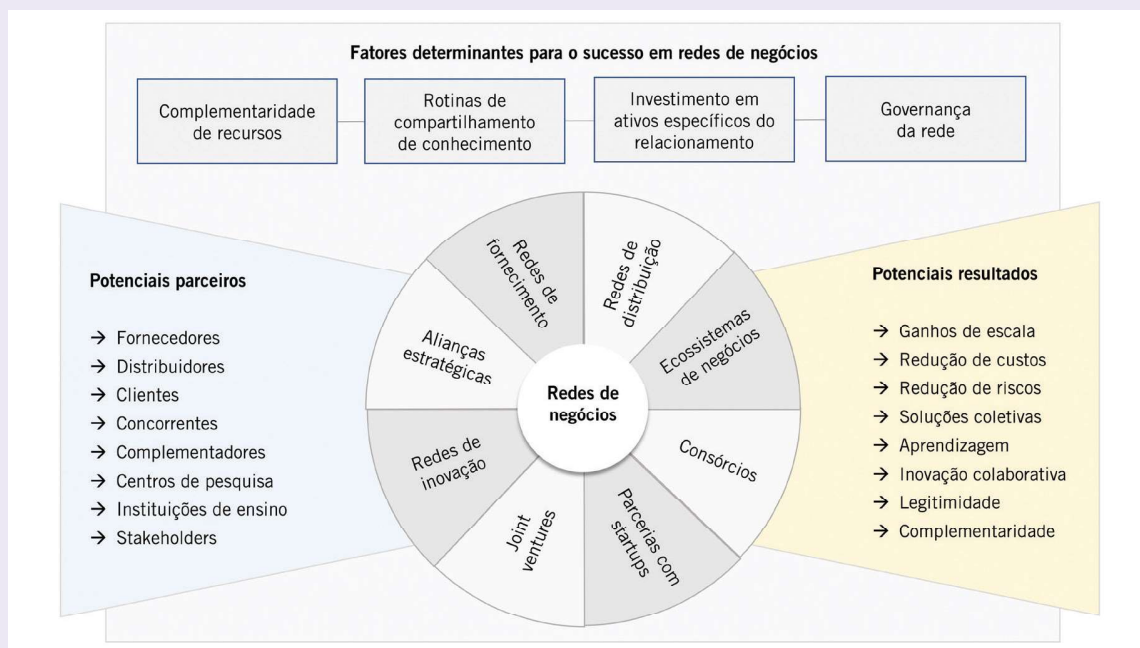
O segundo fator-chave para gerar ganhos relacionais é complementar ao primeiro e consiste em criar **rotinas de compartilhamento de conhecimentos**. Para tanto, a confiança entre os parceiros tem um papel crítico. Sem confiança, dificilmente qualquer das partes se sentirá à vontade para compartilhar informações e conhecimentos. Ou seja, é preciso desenvolver a confiança para que esta funcione como a base que torna possível promover uma comunicação transparente entre as partes e o compartilhamento de conhecimentos que permitirá gerar valor conjunto. A rede de fornecimento da Toyota é reconhecida pela sua

efetividade, porque a montadora foi capaz de criar uma série de rotinas que estimulam todos os envolvidos a compartilhar seu conhecimento e receber o conhecimento dos outros sobre boas práticas, tecnologias e processos.

O terceiro fator-chave para o sucesso da rede de negócios consiste em realizar **investimentos específicos na relação**. Os parceiros precisam enxergar que todos estão comprometidos com o relacionamento, e isso é perceptível quando ocorre investimento de tempo e recursos. Ao contrário do senso comum de que investir no relacionamento é um risco porque torna os parceiros dependentes uns dos outros, vários estudos demonstram que o investimento promove a relação, estimula os parceiros a se comprometerem e promove relacionamentos de longo prazo, em que haverá esforços para o sucesso conjunto. O Grupo Herval, por exemplo, criou uma estrutura específica para a parceria com a Apple, resultando em dezenas de lojas iPlace para venda dos produtos da empresa americana em todo o Brasil.

Por último, o quarto fator-chave para que uma rede de negócios seja capaz de gerar ganhos é a **governança da relação**. Estabelecer as regras do jogo e comunicá-las claramente aos parceiros é indispensável para que as relações sejam colaborativas e benéficas aos envolvidos. Muitas redes falham porque seus integrantes não são capazes de encontrar a combinação correta de mecanismos formais e informais de governança, que promovam confiança, bons relacionamentos e interesse genuíno em atuar de forma colaborativa. O Grupo Martins, por exemplo, organiza a Rede Smart por meio de um conjunto de regras de governança que busca estimular a colaboração com os parceiros e gerar ganhos para toda a rede.

A Figura 1 sintetiza as reflexões sobre os tipos de redes de negócios, os potenciais parceiros para a formação de redes, os resultados esperados e os quatro fatores determinantes para o sucesso em redes de negócios.



Fonte: ELABORADO PELOS AUTORES (2023)

CONSIDERAÇÕES FINAIS Atuar em rede deixou de ser uma possibilidade remota para se tornar uma estratégia praticamente indispensável para a maioria das empresas. Em especial médias empresas, que podem não possuir todos os recursos para inovar e manter sua competitividade, precisam compreender como estruturar suas redes e como orquestrá-las para obter os benefícios esperados. Além de benefícios financeiros de curto prazo gerados, por exemplo, de ganhos de escala e redução de riscos, as redes de negócios podem proporcionar ganhos estratégicos aos envolvidos. Pode-se citar, por exemplo, o acesso a soluções e novas tecnologias, a inovação colaborativa e o acesso a conhecimentos e recursos dos parceiros, que se convertem em ganhos estratégicos no médio e longo prazo. Não raro, a atuação em rede também proporciona legitimidade às empresas participantes, que pode ser revertida em ganhos financeiros e estratégicos.

O principal desafio não está na estruturação das redes de negócios, mas em gerar resultados efetivos para todos os envolvidos. Isso implica em uma mudança de visão estratégica sobre o papel que as redes de negócios têm para as médias empresas. A visão tradicional da estratégia entende que é preciso capturar a maior fatia possível do bolo na relação com todos os agentes externos à empresa, mesmo que isso implique em relações competitivas e

orientadas para o curto prazo. Por outro lado, a visão relacional, atualizada e alinhada com a nova realidade dos negócios, enxerga o potencial da rede para expandir o tamanho do bolo, beneficiando todos os agentes envolvidos. Os ganhos são mútuos e orientados para resultados sustentáveis no médio e longo prazos. Sua empresa está preparada para essa mudança de visão?

PARA APROFUNDAR O TEMA

DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**, 39(12), 3140-3162, 2018.

WEGNER, D. **Redes, alianças e parcerias**: ferramentas e práticas para a gestão da cooperação empresarial. Porto Alegre: Editora EST, 2019.

WEGNER, D.; VERSCHOORE, J. Network governance in action: Functions and practices to foster collaborative environments. **Administration & Society**, 54(3), 479-499, 2022.

DOUGLAS WEGNER é professor da Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2011) e pós-doutor na University of Dortmund (Alemanha), com ênfase em governança de projetos colaborativos de inovação social.

ÁUREA PUGA é professora e pesquisadora de Marketing da FDC. Doutora e mestre em Administração de Empresas, pela Fundação Getúlio Vargas.