

EXPLORATION OR EXPLOITATION? O DILEMA DA INOVAÇÃO VERSUS PADRONIZAÇÃO EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO

EXPLORATION OR EXPLOITATION? THE DILEMMA OF INNOVATION VERSUS STANDARDIZATION IN A COOPERATION NETWORK

Catia Eli Gemelli*, Gisele Hidalgo, Aline Mendonça Fraga

Submissão em 24/08/2018; Revisões requeridas: 17/10/2018; Aprovação em 21/11/2018

Resumo

Este texto tem por objetivo descrever um caso para ensino relacionado às temáticas de “Redes de Cooperação Interorganizacionais”, “Aprendizagem Organizacional” e “Inovação Colaborativa”, para ser utilizado como material didático em cursos de graduação e de pós-graduação em Administração e áreas afins. Apresenta a trajetória e os desafios de uma rede de cooperação formada por 64 supermercados, distribuídos entre quarenta municípios do estado do Rio Grande do Sul. Constituída com o intuito de garantir a competitividade dos pequenos e médios associados, diante da concorrência das grandes corporações supermercadistas, a rede registrou uma importante expansão nos últimos cinco anos. O caso estimula a discussão acerca de um importante dilema resultante deste processo de crescimento no número de associados: a busca por *exploration* e *exploitation*. De um lado, é preciso inovar, criando processos, rotinas e novas estratégias de competitividade (*exploration*). De outro, é necessário padronizar para garantir o fortalecimento da identidade da rede, utilizando o que já foi aprendido (*exploitation*).

Palavras chave: redes de cooperação interorganizacionais; processos de inovação; aprendizagem organizacional; *exploration*; *exploitation*.

Abstract

This text aims to describe a case study related to "Interorganizational Cooperation Networks", "Organizational Learning" and "Collaborative Innovation", to be used as didactic material in undergraduate and postgraduate Business courses and related areas. It presents the pathway and the challenges of a cooperation network that includes 64 supermarkets, distributed among forty counties of the state of Rio Grande do Sul. In order to guarantee the competitiveness of small and medium associates, considering the competition with large supermarket corporations, the network presented an important expansion in the last five years. The case stimulates the discussion about an important dilemma resulting from this process of growth in the number of associates: the search for *exploration* and *exploitation*. On the one hand, it is necessary to innovate and create processes, routines and new competitiveness strategies (*exploration*). On the other hand, it is necessary to standardize to ensure the strengthening of the network's identity, using the knowledge already learned (*exploitation*).

Keywords: cooperation networks; innovation processes; *exploration*; *exploitation*.

1 INTRODUÇÃO

Garantir a sobrevivência em um mercado cada vez mais acirrado e dominado pelas grandes corporações tornou-se um importante desafio para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que precisam adotar novas estratégias de competitividade e propulsoras de inovação. Entre elas se destaca a formação de redes de cooperação interorganizacionais que podem oferecer diversos ganhos competitivos como: maior escala e poder de mercado; redução de custos e riscos; aprendizagem coletiva e inovação colaborativa. Associando-se em redes as diversas dificuldades enfrentadas pelas PMEs, embora não sejam eliminadas, podem ser amenizadas. Como principais exemplos de redes de cooperação compostas por PMEs destacam-se as redes de farmácias, de materiais de construção e de supermercados.

*Vinculação profissional: Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e professora EBTT do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Email: catia.gemelli@osorio.ifrs.edu.br

A Rede Super iniciou a sua formação no ano de 1999 com a organização de nove supermercados de pequeno e médio porte da região do Planalto do estado do Rio Grande do Sul. O objetivo inicial dos(as) proprietários(as) era somar forças para aumentar sua competitividade e sobreviver a chegada das grandes corporações supermercadistas que começavam a implantação de unidades nessa região. Com a formação em rede almejavam, principalmente, a obtenção de poder de barganha na relação com fornecedores ao realizar compras coletivas e uma maior economia e praticidade por meio do marketing compartilhado.

Com o passar do tempo, a associação em rede provou ser efetiva, e a Rede Super apresentou um grande crescimento no número de associados. Atualmente, é formada por 64 supermercados distribuídos entre quarenta municípios das regiões do Planalto, Alto Uruguai e Serra Gaúcha. Com esta expansão surgiram novos desafios a serem superados pela equipe de gestão, que precisa garantir os ganhos competitivos almejados por cada supermercado associado e, ao mesmo tempo, assegurar o fortalecimento da rede.

Ao ingressar, o(a) associado(a) - proprietário(a) de um supermercado de pequeno ou médio porte – mantém a independência do seu negócio, mas opta pela coordenação conjunta de certas atividades. No entanto, para o desenvolvimento de uma identidade de mercado, são adotadas algumas diretrizes obrigatórias de padronização como: fachada com a identidade visual da marca Rede Super; utilização apenas dos encartes de marketing compartilhado; participação em todas as promoções criadas; e disposição dos produtos com local de destaque aos itens promocionais do encarte. Além do objetivo relacionado à representatividade da marca, outras atividades precisam ser padronizadas para facilitar a coordenação diante do grande número de associados(as).

Ao mesmo tempo em que precisa estabelecer esta padronização, a rede preocupa-se com as estratégias de inovação, principalmente para acompanhar as mudanças mercadológicas impulsionadas pelas grandes corporações supermercadistas. Muitas das inovações são desenvolvidas pelos(as) próprios(as) associados(as) em seus supermercados e, diante da efetividade, adotadas e replicadas pela gestão aos demais participantes. Desta forma, uma padronização em excesso pode dificultar ou até impedir a inovação colaborativa. Diante destes fatos e baseando-se nas experiências já vivenciadas, a gestão da rede precisa decidir: quais processos devem ser padronizados e quais devem ser flexibilizados para que a rede fortaleça sua identidade e simplifique a gestão, sem inibir a capacidade de inovação?

2 DESCRIÇÃO DO CASO

O acesso aos ganhos coletivos é o que motiva o ingresso em uma rede de cooperação. Atualmente a Rede Super oferece os seguintes benefícios aos seus associados(as):

1. Uso da marca Rede Super e comercialização dos produtos da marca própria;
2. Comercialização dos produtos da marca própria;
3. Participação nos encartes/tabloides periódicos, mídia de tv e digital;
4. Maior visibilidade e identificação com os clientes;
5. Associação a uma marca forte com presença maciça na mídia;
6. Melhoria na gestão interna do supermercado através de treinamentos periódicos (gerenciais e operacionais);
7. Oportunidade de participar de treinamentos periódicos (gerenciais e operacionais);
8. Maior acesso à compra direta de indústrias;
9. Compra via internet com faturamento pelo centro de distribuição;
10. Serviço de orientação e apoio aos associados.

Desde o ano de 2006, sua gestão é realizada por um centro administrativo formado por profissionais contratados(as) e preparados(as) para atender a todos os(as) participantes da rede através dos seguintes departamentos: Comercial, Financeiro, Logística e Supervisão de Loja. Um administrador com experiência em gestão de redes de cooperação foi contratado para a direção do centro administrativo. Atualmente este cargo é ocupado por Paulo, administrador com experiência na gestão de redes de cooperação que atua na função de gestor geral da rede Super desde 2013.

Um conselho diretor formado por associados(as) eleitos(as) é quem orienta e fiscaliza as ações. Qualquer participante pode concorrer ao conselho diretor que é renovado periodicamente por eleições com votação de todos(as) os(as) membros(as). Para melhorar a comunicação institucional foram criados três núcleos de apoio presentes nas três regiões de abrangência: Planalto, Alto Uruguai e Serra Gaúcha. Cada núcleo conta com uma equipe de coordenação composta por três supermercadistas locais, também eleitos(as) por seus pares. Sua função principal é atuar como facilitadores no processo de comunicação entre o centro administrativo e os(as) participantes da rede. Para isso, são realizadas reuniões mensais em cada núcleo.

Existe similaridade e simetria de domínio entre as PMEs pertencentes à rede e uma constante interatividade proporcionada pelas assembleias. Tais características oferecem subsídios para facilitar a coordenação do centro administrativo e a geração de resultados.

O crescimento no número de associados(as) registrado nos últimos cinco anos, somado ao advento da implantação de novas filiais de grandes corporações supermercadistas nas regiões onde a rede atua, impulsionaram a escolha de duas premissas como principais por parte da atual equipe de gestão: o fortalecimento da identidade da marca e o estímulo à aprendizagem e à inovação. O objetivo é propor a padronização de rotinas/processos que estavam flexibilizados e, ao mesmo tempo, propor ações que impulsionem a inovação. Duas estratégias de sucesso estabelecidas pelas gestões anteriores servirão de embase para essas decisões: a criação de produtos de marca própria e a implantação de um novo sistema de fornecimento.

2.1 A experiência dos produtos de marca própria

Ao iniciar as suas atividades no ano de 2009 a Rede Super desenvolveu a concepção de produtos de marca própria com o principal objetivo de criar uma maior identificação dos clientes e, assim, fidelizá-los. Esses produtos são desenvolvidos em parceria com os fornecedores a partir de pesquisas realizadas nos supermercados associados à rede. O setor comercial elabora as propostas e apresenta para aprovação pelos(as) supermercadistas durante as assembleias. Ocorre, então, a negociação com fornecedores buscando parceiros para o desenvolvimento do produto. O processo se torna uma ação conjunta e colaborativa entre atores internos e externos à rede.

Em relação à produção, esta não é realizada pela rede. Os conceitos são apenas desenvolvidos e o fornecedor parceiro utiliza o seu próprio produto, alterando apenas a embalagem. Por exemplo: a empresa Limpe produz e comercializa amaciantes de roupa. Ao participar da parceria com a rede ela utiliza o mesmo produto da sua marca, apenas realizando o envase em uma outra embalagem com a marca própria da Rede Super.

O produto com a marca própria da rede é comercializado por um preço menor e registra uma venda superior às demais marcas. O fornecedor parceiro tem como vantagem a rentabilidade proporcionada pelo grande volume de vendas, sem precisar baixar o preço e o conceito da sua própria marca.

Uma das principais finalidades estratégicas das PMEs organizadas em rede é o desenvolvimento de credibilidade organizacional. Para garantir o objetivo de fidelização dos clientes, a rede preocupa-se em realizar parcerias apenas com fornecedores com boa reputação e que apresentem produtos de alta qualidade, como destaca Paulo, gestor da rede:

– Sempre tomamos cuidado na escolha dos nossos fornecedores, principalmente dos produtos que são embalados com a nossa marca. Os parceiros que não cumprem com a nossa exigência de padrão de qualidade são excluídos e não recebem novos pedidos.

Outra importante estratégia de marketing adotada pela rede é o destaque que os produtos de marca própria recebem nos encartes promocionais, sempre com preços competitivos. No mês do aniversário de fundação, todos os produtos de marca própria entram em promoção. A disponibilização nos supermercados também é cuidadosa, mantendo sempre esses produtos em locais privilegiados.

Os(as) supermercadistas destacam que os produtos de marca própria apresentam grande representatividade nas vendas. Os mais procurados são a farinha, o arroz e o amaciante Super. A qualidade e o preço competitivo são as principais motivações listadas pelos(as) clientes para a decisão de compra desses produtos.

Quanto ao setor comercial, o acompanhamento constante das vendas dos itens de marca própria é um fundamental. Assim, são identificados aqueles produtos que devem ser retirados do mercado. Paulo destaca que as opiniões dos(as) associados(as) são essenciais para o desenvolvimento da marca própria:

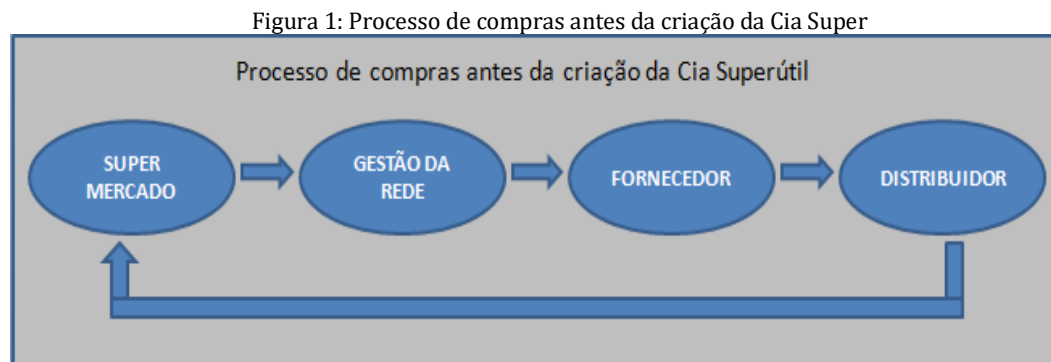
– São os supermercadistas que estão lá no dia a dia em contato com os clientes, então são eles que observam a aceitação de cada produto e recebem o feedback. Por isso as sugestões deles são muito importantes.

Tais ações exemplificam os processos de *exploration* e *exploitation* em conjunto. Ao mesmo tempo em que há a padronização dos produtos de marca própria, os(as) supermercadistas possuem liberdade e incentivo para a sugestão de produtos e novidades a partir da relação direta com o cliente. Além disso, os produtos de marca própria não substituem os das outras marcas que são disponibilizadas pela rede, bem como por fornecedores diretos dos supermercados. Cada participante mantém a autonomia para a decisão de compra de seus produtos.

2.2 Inovação na Gestão da Cadeia de Suprimentos: A CIA Super

A criação de serviços logísticos de distribuição e armazenagem de mercadorias aos supermercados associados pode ser destacada como outra importante inovação. Com o objetivo de ganhar agilidade na entrega das mercadorias e diminuir os custos de frete, a rede tomou a decisão de adquirir veículos de entrega e criou um centro de distribuição e armazenagem de produtos. Assim surgiu a CIA Super, responsável pela gestão de suprimentos da rede.

A figura 1 apresenta o processo de compras de mercadorias pelos supermercados que compõem a rede, antes da criação da CIA Super:



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas entrevistas.

Este processo acontecia por meio das seguintes etapas: a) o supermercado realizava o seu pedido de compras através do portal virtual da Rede Super que era controlado pelo centro administrativo; b) a gestão da rede consolidava os pedidos e redirecionava aos fornecedores; c) os fornecedores contratavam empresas de distribuição para atendimento da demanda; d) a distribuidora realizava a entrega nos diferentes pontos onde ficam localizados os supermercados da rede.

De um modo geral, o processo de compras acarretava um maior custo para o(a) supermercadista, já que agregava valores de frete às mercadorias. Além disso, o tempo de espera para a chegada do produto dependia da disponibilidade de cada fornecedor/distribuidora.

Paulo destaca que o preço de compra também era prejudicado, pois as quantidades solicitadas eram feitas de acordo com a demanda individual de cada supermercado:

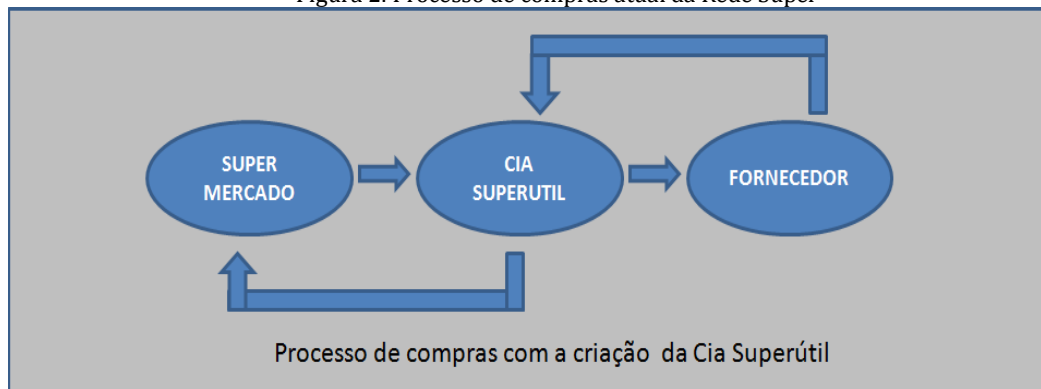
– Com os pedidos em pequenas quantidades não era possível exercer o poder de barganha junto aos fornecedores na negociação de valores. Assim o nosso objetivo de ganho de escala, de baixar o valor pela compra coletiva, ficava prejudicado.

A rede buscou modificar internamente a sua estrutura para conseguir atender as necessidades e expectativas dos(as) associados(as). Em fevereiro de 2013, após estudos de viabilidade, criou-se a CIA Super, central de compras, estoque e distribuição localizada na cidade de Passo Fundo/RS.

– O objetivo principal é dar suporte às lojas associadas através de uma central de suprimentos responsável por proporcionar um volume mais expressivo de compras, com preços mais reduzidos e distribuição pontual aos supermercados – relata Paulo.

Na figura 2, apresenta-se o novo formato do processo de compras.

Figura 2: Processo de compras atual da Rede Super



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas entrevistas.

Conforme demonstrado na figura 2, ocorreu uma otimização do processo. A CIA Super passou a administrar as necessidades de compra dos(as) associados(as) através da criação de um espaço de distribuição e armazenagem. As compras passaram a ser feitas em escala com o volume definido de acordo com o histórico anual das demandas. Neste sentido, o poder de barganha junto aos fornecedores aumentou significativamente, pois as negociações passaram a considerar as quantidades de atendimento da rede como um todo. Os ganhos de escala e poder de mercado permitem à rede ampliar o potencial de barganha nas distintas relações econômicas e possibilitam a realização de acordos comerciais com condições exclusivas.

Outro ponto de mudança foi a distribuição logística das mercadorias. Conforme depoimento de Laura, proprietária de um supermercado na cidade de Erechim/RS, o processo ganhou agilidade quando passou a ser executado pela CIA Super:

– *Antes as entregas de mercadorias pelo distribuidor não eram feitas de acordo com os nossos pedidos, pois eles eram em pequena quantidade. Era necessário esperar formar uma carga completa para determinada região, só assim o custo do frete ficava viável.*

Com a frota própria, a negociação de valores de fretes com distribuidores deixou de existir e as entregas passaram a ser feitas conforme solicitação dos supermercados, sem necessidade de estabelecer quantidade mínima de produtos. Este ganho é destacado por Paulo:

– *A CIA Super tornou os pequenos supermercados pertencentes à rede mais competitivos em preços com relação aos grandes hipermercados que já possuíam vantagens por seu maior poder de compra.*

A criação do centro de compras e de distribuição denominado CIA Super trouxe mais um diferencial competitivo para a rede. A mudança em sua estrutura promoveu melhorias em toda a cadeia de suprimentos e diminuiu sensivelmente os custos entre os supermercados associados. Destaca-se que os gestores têm liberdade para escolher os produtos que serão adquiridos via compra coletiva, podendo adquirir outros produtos e marcas exclusivos sempre que desejarem - oportunizando a inovação - garantindo concomitantemente a vantagem competitiva, com a compra coletiva padronizada - indicando a padronização que facilita a coordenação da atividade.

3. ROTINAS E PROCESSOS NÃO PADRONIZADOS

Entre as rotinas e processos que são flexibilizados, ou seja, estabelecidos pelos supermercados associados sem envolvimento da gestão da rede, estão:

- 1) Serviço de atendimento aos clientes: a única exigência é a utilização do uniforme padrão para o serviço de caixa, os demais serviços como padaria, reposição e açougue não possuem um uniforme padrão. Alguns supermercados estabelecem o atendimento no açougue e padaria por senha, para evitar a aglomeração em frente aos balcões. Outros adotam fila com espaço demarcado no chão.
- 2) Cada associado realiza o recrutamento, a seleção e o treinamento dos(as) seus(as) colaboradores(as) de forma independente. Uma das questões observadas por Paulo é que nem sempre as equipes dos supermercados entendem o que é a rede de cooperação e, muitas vezes, não sabem explicar aos clientes o que significam os produtos de marca própria e outras especificidades da rede.

– Já aconteceu de cliente querer saber porque comprou um determinado produto em um supermercado da rede e não encontrou em outro, ou porque um preço está muito diferente, e a pessoa que estava no caixa não soube explicar que os supermercados possuem total autonomia em relação aos produtos que não são de marca própria. E que não é o mesmo dono de todos os supermercados da rede, pelo contrário, geralmente cada pessoa associada possui apenas um supermercado.

- 3) Horário de atendimento: cada local decide seu horário de funcionamento, incluindo a decisão de permanecer aberto no intervalo de almoço (meio-dia). O mesmo acontece em relação ao funcionamento aos domingos e feriados.
- 4) Produtos para públicos específicos: em geral, apenas os supermercados de médio porte oferecem produtos para públicos específicos como veganos, sem glúten, sem lactose, etc. Assim como a oferta, a disposição deles não é padronizada, ou seja, cada local escolhe onde e como vai expor esses produtos.

4. NOTAS DE ENSINO

O caso relatado apresenta uma situação real que reforça a afirmação de que a configuração em rede facilita o desenvolvimento de aprendizagem coletiva e processos de inovação. Ao mesmo tempo, demonstra os desafios enfrentados pela gestão diante da decisão sobre o que deve ser padronizado e o que deve ser flexibilizado em uma rede de cooperação. Relaciona-se principalmente com os temas: Redes de Cooperação Interorganizacionais, Aprendizagem Coletiva, Inovação Colaborativa e os processos de *exploration* e *exploitation*.

Os exemplos de estratégias de inovação apresentados foram criados a partir das relações com fornecedores, clientes e intermediários, atores externos importantes no desempenho da inovação e da competitividade. Da mesma forma, as relações dos atores internos (associados) foram fundamentais, visto que as principais iniciativas de inovação em uma rede surgem em uma das empresas associadas e, diante da efetividade, são replicadas às demais.

A Rede Super configura-se como uma rede horizontal de PMEs, pois, conforme definição de Human e Provan (1997) e Balestrin e Vargas (2004), é constituída por pequenas e médias empresas que guardam cada uma sua independência, mas optam pela realização e coordenação de certas atividades específicas de forma conjunta. Apresenta, ainda, uma grande similaridade de domínio entre as empresas que a compõem.

Seu modelo de gestão caracteriza-se como uma Governança NAO: é de natureza semelhante ao modelo de organização líder em que todas as atividades e as decisões são coordenadas através de uma organização (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007). A ideia básica é que a governança seja efetuada através de uma entidade administrativa é específica, que administre a rede e suas atividades. Como destacam Provan e Kenis (2007), nessa forma de governança, embora os membros da rede possam interagir uns com os outros, o modelo de gestão é centralizado. A equipe de gestão desempenha um papel fundamental na coordenação e sustentação da rede.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Os objetivos deste caso são:

- 1) Promover a discussão acerca da importância da estratégia de formação em redes de cooperação para garantia da competitividade de pequenos e médios negócios.
- 2) Proporcionar a reflexão sobre os desafios da aprendizagem organizacional e inovação colaborativa a partir dos conceitos *exploration* e *exploitation*.
- 3) Exemplificar a importância da formação em rede para a aprendizagem coletiva e aumento do potencial de inovação das PMEs;

FONTE DE DADOS

Os dados que embasaram a construção deste caso de ensino foram coletados por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas com o gestor da rede e com três proprietários de supermercados participantes. Além disso, foi acessado o *website* da rede e materiais de divulgação impressos, como catálogo de ofertas e *folders* de divulgação. O nome da rede e dos(as) entrevistados(as) foram alterados para fins de confidencialidade.

SUGESTÃO DE QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Por que a padronização de certas atividades/processos é fundamental para o fortalecimento da identidade de uma Rede de Cooperação?
- 2) De que forma o desenvolvimento da Rede de Cooperação está relacionado com a criação de uma marca/identidade própria?
- 3) Quais as principais vantagens que a participação na rede oferece aos(as) proprietários(as) dos pequenos supermercados participantes?
- 4) Quais aspectos da implantação das estratégias “Cia Super” e “produtos de marca própria” fazem com que os processos sejam simultaneamente de *exploration* e *exploitation*?
- 5) Das rotinas e processos listados ao final do caso, quais devem ser mantidos flexibilizados e quais devem ser padronizados? Por que?
- 6) Quais cuidados podem ser tomados para que as rotinas e processos a serem padronizados não limitem a capacidade de inovação, gerando novas ideias e sugestões para a equipe de gestão? Ou seja, sejam ações de *exploitation* sem impedir a ocorrência de *exploration*?

CONTEÚDOS A SEREM EXPLORADOS NAS RESPOSTAS DAS QUESTÕES PROPOSTAS

Atuando em ambientes altamente competitivos, as PMEs enfrentam dificuldades para obter crescimento no mercado. Na busca do melhor desempenho, essas organizações podem fazer uso da configuração em rede como um recurso estratégico. Balestrin e Vargas (2004) destacam que esta configuração facilita a sinergia de esforços entre as PMEs para o alcance de objetivos comuns e, apesar de não eliminarem as dificuldades, podem amenizá-las por meio da ação coletiva. Organizadas em forma de rede essas empresas podem aliar os seus esforços melhorando as condições de competitividade com as grandes empresas.

Utilizando uma estratégia cooperativa, os associados definem seus objetivos comuns e estabelecem as formas e as ações para alcançá-los (BORTOLASO, VESCHOOORE; ANTUNES 2012). Essas estratégias cooperativas possibilitam ao mesmo tempo o direcionamento dos diferentes objetivos particulares e dos interesses coletivos do grupo.

Diversos autores como Pittaway e Robertson (2004), Human e Provan (1997) e Balestrin e Vargas (2004) destacam que empresas que constituem redes estratégicas de PMEs estão mais propensas do que empresas de mercado, que não fazem parte de nenhuma rede, em obter resultados relacionados ao aumento de troca de informação, conhecimento, habilidades e competências e a aumentar a credibilidade da organização e o acesso a recursos.

A estrutura das redes de PMEs, como no caso da rede estudada neste caso de ensino, apresenta uma grande similaridade de domínio entre as empresas que a compõem. Para Human e Provan (1997) redes com essa configuração de similaridade terão maior probabilidade de apresentar uma estrutura

administrativa central forte e uma estrutura interativa de alta densidade em que várias empresas são centrais, sem domínio de uma ou poucas organizações participantes.

Human e Provan (1997) observaram, ainda, que nessas redes de PMEs formadas por empresas de domínios semelhantes, vários resultados transacionais e transformacionais ocorrerão quando a rede possuir uma administração centralizada atuando na sua coordenação e quando a estrutura interativa da rede for densa e descentralizada.

Inovação em Redes de Cooperação

Trabalhos recentes sobre a competitividade têm enfatizado a importância das redes de negócios para o aumento da capacidade de inovação das organizações, como ressaltam Pittaway e Robertson (2004). O desenvolvimento de processos de inovação destaca-se como uma das vantagens oferecidas pela configuração em rede, principalmente no caso das PMEs. Balestrin e Vargas (2004) apresentaram evidências empíricas de que esta configuração promove um ambiente facilitador para a troca de informações, de habilidades, de conhecimentos e de recursos que são essenciais para o desenvolvimento desses processos.

A inovação e os avanços tecnológicos são elementos do atual paradigma competitivo. Desta forma, as redes de cooperação desenvolvem estratégias coletivas de inovação e apresentam vantagens no rápido acesso a novas tecnologias através de seus canais de informação. O processo de gerar uma inovação aberta, seja em produto ou serviço, evolui através da interação com os atores internos e externos a rede, passando por diferentes etapas do processo. Segundo Rothwell (1995) o processo inovador passa a ser um sistema integrado e em rede. A inovação é uma ação conjunta e cooperada de diversos atores internos e externos da organização, como empresas, fornecedores, clientes, além de outras instituições de caráter público ou privado.

Em se tratando de pequenas e médias empresas, onde os recursos para desenvolvimento são limitados, a inovação só é possível através da formação de uma rede de cooperação que disponha de maior poder de alcance a conhecimentos e novas tecnologias. Ao fazer parte de uma rede as pequenas e médias empresas ganham potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produtos e processos (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Balestrin e Bueno (2012) afirmam que as estratégias adotadas pelas empresas para promover inovações tecnológicas de produtos e serviços vêm mudando significativamente nos últimos anos. Segundo os autores, as empresas organizam processos para a geração de inovação com o intuito de lançar novos produtos e serviços, desenvolver novos processos ou novas configurações organizacionais e atuar em novos mercados. Fazer parte de uma rede permite que as empresas tenham acesso a tecnologias e conhecimentos diversificados, trocando informações com parceiros e consolidando ambientes em que trocas favoráveis à inovação emergem (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010).

As evidências também mostram que as empresas que não cooperam formalmente ou informalmente na troca de conhecimentos limitam a sua base de conhecimento a longo prazo e, como destacam Pittaway e Robertson (2004), podem reduzir a sua capacidade de inovação. As PMEs possuem uma ampla capacidade de iniciativa e de produção de conhecimento que, segundo Amato Neto e Olave (2001), as tornam aptas para oferecer vastos caminhos para a criação de novos produtos. Por meio de suas múltiplas redes colaborativas, são competentes para fornecer modelos para novas ideias que não seriam possíveis em organizações de grande porte.

As ligações cooperativas são fundamentais para a difusão de conhecimento, aprendizagem e desenvolvimento de tecnologia. Para Powel (1998) aprendizagem e estratégia de colaboração convergem para produzir o papel central nas relações interorganizacionais baseando-se em: **colaboração** que amplia as barreiras de entrada em novos mercados, **cooperação** acelera a taxa de inovação tecnológica e **confiança** na colaboração que produz efeito transformador em todos os participantes. Para Gollo (2006), uma rede de organizações pode formular estratégias de negócios voltadas à cooperação e à competição simultaneamente, de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor máximo no mercado. A atuação em rede aumenta o escopo de possibilidades de inovação, ao tornar maior o fluxo de interações entre os atores, uma via para constante troca de conhecimentos e possibilidades.

Conforme Chesbrough (2003), as inovações comerciais não têm como objetivo somente inovar – atingem também outros objetivos comerciais específicos em que as tecnologias externas podem preencher lacunas em seus negócios atuais. Com o olhar voltado para as tecnologias internas, podem ser geradas, outrossim, sementes de novos negócios.

Existe uma difusão da inovação gerada para todos os participantes da rede, como colocado por Balestrin e Verschoore (2010), se as empresas colaboram para desenvolver uma tecnologia, o conhecimento resultante torna-se disponível para todas elas. Então, cada associado poderá receber, potencialmente, uma quantidade maior de conhecimento em relação a um mesmo investimento que seria feito de moto individual.

Exploration e Exploitation

A integração entre organizações pressupõe uma série de decisões sobre a criação e implantação de processos de inovação, bem como o aprimoramento de atividades para as empresas parceiras. A discussão acerca de *exploration* e *exploitation* pode auxiliar no estudo sobre esta dinâmica (PARDINI; SANTOS; GONÇALVES, 2008).

As concepções de *exploration* e *exploitation* foram propostas inicialmente pelo texto seminal de March (1991). Segundo essa proposição, *exploration* diz respeito a ações que envolvem a busca e implantação de processos que geram novos conhecimentos e inovação para a organização e *exploitation* se refere ao aprimoramento e à utilização dos conhecimentos existentes.

Apesar dos diferentes enfoques teóricos dados aos conceitos, o desafio da padronização versus flexibilização enfrentado na institucionalização das redes de cooperação pode ser entendido como a busca por *exploration* e *exploitation*. De um lado, *exploration* está ligado à ideia de inovações e criação de novos processos e rotinas. Por outro, *exploitation* está ligado à padronização, e é a capacidade de lapidar e aperfeiçoar processos já existentes e replicá-los institucionalmente (MONTEIRO; VARGAS, 2018). Neste caso, a decisão do gestor vai variar entre as escolhas que viabilizem a aquisição de novos conhecimentos e ações que melhor utilizem o que já é existente.

Se, por um lado, a utilização e replicação de boas práticas gera maior eficiência organizacional, por outro a sua constante adoção por um longo período pode inibir a criatividade e, desta forma, as possibilidades de inovação. Já ações de *exploration*, ao mesmo tempo em que podem levar à descoberta de soluções profundamente inovadoras, também arriscam uma degradação no desempenho de curto prazo (PARDINI; SANTOS; GONÇALVES, 2008).

Os dois conceitos também podem ser observados do ponto de vista da aprendizagem organizacional, que é um processo dinâmico que acontece nos níveis individual, grupal e organizacional por meio da intuição, interpretação, integração e institucionalização. Ela envolve uma tensão entre assimilação de nova aprendizagem (*exploration*) e utilização do que já foi aprendido (*exploitation*) (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999)

Por fim, as discussões sobre a gestão de *exploration* e *exploitation* estão ligados aos aspectos decisórios, estratégicos e financeiros das organizações. Para Monteiro e Vargas (2018), cada vez mais as organizações precisam buscar simultaneamente essas duas capacidades desenvolvendo o que os autores nomeiam como sendo uma estratégia ambidestra.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J.; OLAVE, M. E. Redes de Cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Revista Gestão e Produção*, v.8, n.3, p. 289-303, 2001.
- BALESTRIN, A.; BUENO, B. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n.5, p. 517-530, 2012.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. *RAC*, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. *Revista O&S*, v.17, n.3, p. 311-330, 2010.

- BORTOLASO, I.; VERSCHOORE, J.; ANTUNES, J. A. Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes e pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v.14, n.45, p. 419-437, 2012.
- CHESBROUGH, H. *The era of innovation*. Spring, 2003.
- CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy Management Review*, v. 24, p. 522-537, 1999.
- GOLLO, S. Framework para a análise de inovações e das estratégias de cooperação competitiva-coopetição. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. Salvador/BA, 2006.
- HUMAN, S.; PROVAN, K. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2/1, p. 71-87, 1991.
- MONTEIRO, J. G. de M. do R.; VARGAS, E. R. Estratégia ambidestra em redes de restaurante: o dilema da "padronização vs inovação". *Revista Alcance*, v. 25, n. 1, p. 20-37, 2018.
- PARDINI, D. J.; SANTOS, R. V.; GONÇALVES, C. A. A dinâmica da aprendizagem intra e interorganizacional: perspectivas em estratégias cooperativas e competitivas utilizando as tipologias de exploration e exploitation. *Revista Economia & Gestão*, v. 8, n. 18, p. 134-150, 2008.
- PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K. Networking an Innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, v.5, n.6., p. 137-168, 2004.
- POWEL, W. *Learning from collaboration: knowledge and in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries*. Spring, 1998.