

Redes interorganizacionais de PMEs: fatores de cooperação e aprendizado

DANIELLE DENES DOS SANTOS (UFPR)
RIVANDA MEIRA TEIXEIRA (UFPR)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

SANTOS, Danielle Denes dos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Redes interorganizacionais de PMEs: fatores de cooperação e aprendizado In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1289-1300.

Resumo

O presente artigo faz uma revisão dos aspectos teóricos e conceituais essenciais que envolvem o campo de redes interorganizacionais, especialmente no que concerne a pequenas empresas, colocando como objetivo central debater o seguinte pressuposto: a cooperação entre pequenas empresas em uma rede interorganizacional é um fator de vantagem competitiva e de aprendizado para as organizações integrantes. Foram destacadas as principais vantagens da configuração em rede para as PME's como um fator de aumento da competitividade e da aprendizagem das empresas. Tais vantagens podem ser resumidas em: trocas de informações e conhecimentos, aumentando a aprendizagem entre as empresas, participação e vendas de produtos em feiras, lobbying e maior poder de negociação com fornecedores, maior facilidade de comercialização em novos mercados e com novos representantes, melhorias nos processos empresariais, redução de despesas de marketing e divulgação e maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas, além de viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, como combinar competências e utilizar know-how de outras empresas; dividir despesas com pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada, compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo sub-utilizados, fortalecer o poder de compra e obter mais força, para atuar nos mercados internacionais. A partir desse contexto, é possível vislumbrar inúmeras possibilidades e oportunidades de realização de estudos empíricos que permitam aprofundar a relação entre a cooperação e a competitividade nas redes interorganizacionais, especialmente de pequenas empresas.

1. INTRODUÇÃO

O aumento da concorrência e as incertezas ambientais direcionam as empresas a um cenário de cooperação e confiança, a fim de reduzir custos, lançar novas oportunidades e aumentar a competitividade. Nesse contexto, o associativismo e a configuração em rede entre organizações se tornaram especialmente atraentes ao permitirem inúmeros benefícios, como aumento da aprendizagem e da vantagem competitiva nas organizações participantes.

A participação de pequenas empresas em redes tem sido vista recentemente na literatura sobre essas empresas como uma das formas mais eficientes de diminuir suas dificuldades/obstáculos em ambientes competitivos, em situações tais como: obter melhores preços e vantagens na compra de

matéria primas, diminuir os custos de participação em feiras, diminuir os custos de campanhas publicitárias, diminuir os custos de reciclagem e treinamento, de atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito, entre outras formas (BALESTRIN e VARGAS, 2003).

O presente artigo faz uma revisão dos aspectos teóricos e conceituais essenciais que envolvem o campo de redes interorganizacionais, especialmente no que concerne a pequenas empresas, colocando como objetivo central debater o seguinte pressuposto: a cooperação entre pequenas empresas em uma rede interorganizacional é um fator de vantagem competitiva e de aprendizado para as organizações integrantes. Inicialmente são apresentados principais conceitos e abordagens no estudo de redes interorganizacionais, seguido por uma breve explanação sobre os estudos de redes interorganizacionais em pequenas empresas, relações de cooperação, confiança e aprendizagem. Por fim, serão apresentadas algumas considerações sobre as implicações e limitações deste estudo.

2. REDES INTERORGANIZACIONAIS

A reconhecida importância no campo organizacional e social tem demandado um crescente interesse nas pesquisas sobre o fenômeno das redes interorganizacionais nas mais variadas áreas do conhecimento, como a economia, sociologia, a política e a administração (BALESTRIN e VARGAS, 2003). Apesar disso, ressalta-se o “atraso” do campo no Brasil. Temas hoje considerados importantes no Brasil como fusões, aquisições, alianças estratégicas, formação de redes, parcerias, entre outros têm figurado há muito tempo e constantemente nas listas de investigação de pesquisadores do resto do mundo (CUNHA e CARRIERI, 2003).

A tendência da constituição em redes representa uma nova perspectiva de gestão e de busca de competitividade, especialmente nas pequenas e médias empresas (PME's). Há uma acumulação de estudos focando em relações interorganizacionais e rede durante a última década. Entretanto, o crescimento no número destes estudos aparentemente não gerou uma clara acumulação de conhecimento ou consolidação conceitual. Ao contrário, o crescente número de estudos contribuiu para uma cacofonia de conceitos, teorias e resultados de pesquisas heterogêneas.

A pesquisa de redes não é nova. Suas origens conceituais podem ser traçadas por três escolas de pensamento: a sociologia (ênfasis em padrões de interação e comunicação como chaves para entender a vida social), a antropologia (foco no conteúdo das relações que unem os indivíduos, as condições sob as quais elas deveriam existir e sua evolução no tempo) e a teoria dos papéis (definem as organizações como “redes de peixes” de inter-relações) (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979).

Apesar da crescente importância da pesquisa e prática de redes organizacionais, não há um consenso em como descrever, explicar e prescrever redes como uma forma organizacional (PING LI, 1998). A partir da análise da literatura sobre o assunto, podemos identificar diferentes enfoques. Por exemplo, Burt (1992) e Nohria (1992) descrevem redes como um padrão genérico de troca, já autores como Miles e Snow (1992) a descrevem como um padrão de cooperação ou inter-firmas ou intra-firmas e Uzzi (1997) descreve redes como um padrão especial de alianças inter-firmas. Podemos destacar também classificações em longo ou curto prazo, formal ou informal, entre firmas de tamanhos similares ou diferentes ou entre firmas como cooperadoras ou competidoras (NOOTEBOOM; HANS; NIELS, 1997).

Para Jarillo (1988), rede é um modo de organização baseado na coordenação das atividades econômicas entre os atores para o alcance de objetivos estratégicos comuns. Já Donckels e Lambrecht (1997) a definem como sendo o relacionamento de empresários e seus pequenos negócios com o mundo exterior. Ainda ressalta-se o debate entre os pesquisadores sobre porque as redes existem, explicando-a como um híbrido entre mercado e hierarquia ou uma forma única que

reflete uma substituição de paradigma, discordando que o propósito da rede seja reduzir os custos de transação ou aumentar o valor de transação (NOOTEBOOM; HANS; NIELS, 1997) para interesses econômicos ou socialmente compartilhados, por meio de um processo interpessoal ou institucional, ou dentro de um jogo de soma fixa ou variada (UZZI, 1997).

Pesquisadores também discutem sobre como construir um tipo-ideal de rede. Alguns prescrevem como um conjunto de firmas similares fortemente amarradas, centralizadas, formal e exclusivas; outros prescrevem como um conjunto de firmas diferentes frouxamente amarradas, descentralizadas, informal e inclusiva (BURT, 1992); ainda outros prescrevem como um balanço entre as duas prescrições, discordando que redes devem ser projetadas para prosperar a cooperação, a competição ou ambos (UZZI, 1997).

Segundo Nohria (1992) há três razões para o aumento o interesse nas relações interorganizacionais: (1) a crescente exposição das organizações a ambientes mais competitivos nas últimas décadas, exigindo a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia, para novas formas mais flexíveis e capazes de se adequarem mais rapidamente aos novos padrões, (2) o recente desenvolvimento tecnológico, que tem tornado possíveis processos de produção mais flexíveis e especialmente desintegrados e (3) por fim, a maturação da rede como disciplina acadêmica.

Oliver e Ebers (1998) defendem que três teorias poderiam fazer o papel de aglutinadoras dentro do campo, denominadas ecologia populacional, custos de transação e dependência de recursos. Embora a dependência de recursos pareça ser verdadeiramente central no campo como um todo, o papel das outras duas teorias está restrito em relacionar variáveis diferentes desconectadas. As teorias de custos de transação e ecologia populacional aparentemente atraem e ligam pesquisas complementares e podem favorecer o diálogo entre perspectivas desconectadas (OLIVER e EBERS, 1998). Dentre as quatro perspectivas de pesquisa destacadas pelos autores no Quadro 1, apresentada no final do artigo) (rede social, poder e controle, institucional e economia institucional e estratégia), destaca-se o fato de que a perspectiva de redes sociais agrupa pesquisas que privilegiam, em maior ou menor grau, tanto a configuração do “poder e controle” nas redes quanto a configuração do “institucionalismo”, sendo que as pesquisas concentradas sobre o poder e controle focalizam os laços políticos no nível regional ou da Indústria como todo, tendo como base as Teorias de Poder, da Dependência de Recursos e da Troca. Já as pesquisas concentradas na temática de redes sociais, por sua vez, focalizam tais laços políticos e horizontais num nível individual e tem alicerce nas chamadas teorias de redes.

O contexto no qual atores criam redes terá efeito nas ações tomadas pelos indivíduos e organizações. Pesquisadores de redes e relações interorganizacionais tendem a omitir o contexto. Muitas vezes uma posição na rede, como uma centralidade, é usada para explicar ação sem observar os fatores contextuais que contribuíram para o sucesso (STEVERSON e GREENBERG, 2000). As redes sociais são estruturadas a partir da definição dos papéis, atribuições e relações entre os seus atores, o que caracteriza o processo de estruturação e heterogenização da rede, que busca flexibilizar o seu funcionamento, através de relações de cooperação sem, contudo, eliminar os conflitos e a competição. O trabalho de Burt (1992) é uma das contribuições mais influenciadoras do campo de redes organizacionais, com uma pesquisa baseada em eficiência em análise de redes. Para o autor, o tamanho de uma rede não é muito importante para a adequada transferência de informação; o que realmente conta é o número de contatos não redundantes, pois assume-se que eles carregam a mesma informação. Por definição, redes densas envolvem um considerável número de interações entre companhias e muitas destas interações são esperadas serem redundantes e ineficientes (HARGEDOORN e DUYSTERS, 2002).

3. A PEQUENA EMPRESA E AS REDES

Conceituar empresas segundo seu porte é uma tarefa relativamente complexa, pois há um grande número de variáveis que podem ser consideradas, além da necessidade de determinação de parâmetros para medir essas variáveis (TEIXEIRA; ANDRADE JR; BANGANGA, 1998). A importância econômica e social dos pequenos negócios das pequenas empresas é inegável e tem sido objeto de interesse de inúmeros estudos. Do ponto de vista microeconômico, as vantagens das PME's são muitas em relação às grandes empresas, pois elas são reconhecidamente mais flexíveis e menos burocratizadas, o que lhes permite respostas mais rápidas e mais adequadas ao ambiente. Além disso, geram tecnologias mais contextualizadas, o que lhes garante um papel de *locus* privilegiado de inovações tecnológicas.

Porém os dados sobre a mortalidade nestas empresas é desanimador: uma pesquisa realizada pelo SEBRAE de Minas Gerais (1997) analisou 1.200 micros e pequenas empresas, ficando constatado que a taxa de mortalidade das empresas chega a 83% antes de completarem o segundo ano de existência. A causa destes insucessos relaciona-se a fatores como: falta de capital de giro, falta de clientes, carga tributária, recessão econômica, inadimplência, concorrência forte, falta de crédito, falta de mão-de-obra qualificada, instalações inadequadas e falta de conhecimentos gerenciais, nesta ordem (VALE; AGUIAR; ANDRADE, 1998). Apesar disso, as PME's são caracterizadas o principal pilar da economia. São elas que representam 99% das empresas registradas, geram 59% dos empregos formais e respondem por 20% do PIB nacional, porém respondem por apenas 20% das exportações (SILVA e BOEHE, 2003).

O contraste entre sua alta relevância como gerador de emprego de um lado e seu peso relativamente baixo como gerador de riquezas de outro lado, indica que provavelmente existem barreiras para uma articulação econômica maior, que certamente têm a ver com o acesso limitado a fontes de financiamento, o fato de depender de grandes fornecedores que ditam os preços unilateralmente e ainda o baixo nível de inovação e capacitação tecnológica (SILVA e BOEHE, 2003).

Segundo Morais (2004), a representatividade do número total de empresas de micro e pequeno portes passou de 98,9% em 1996 para 99,2% em 2001, diminuindo a participação das firmas de médio e grande portes. O aumento da participação dessas empresas é ainda mais expressivo no aspecto emprego quando comparados estes mesmos períodos. Enquanto o total de pessoas empregadas nas médio e grandes empresas aumentou de 10,6 milhões para 11,3 milhões, nas micro e pequenas este número aumentou de 10,3 milhões para 14,5 milhões.

Redes de PME's geralmente diferem de outros tipos de relações interorganizacionais, especialmente em três dimensões: propósito, interdependência e critério de seleção dos membros. Estas redes geralmente são criadas para prover um fórum de atividades diretas e conjuntas entre múltiplos membros da rede (HUMAN e PROVAN, 1997). Dentre as tipologias de redes analisadas e adaptadas por Balestrin e Vargas, (2003), podem ser destacadas: as verticais, que tem clara estrutura hierárquica, as horizontais, que tem dimensão da cooperação, as formais, de dimensão contratual e as redes informais, que permitem encontros informais entre os atores econômicos, portadores de preocupações semelhantes.

As vantagens competitivas que as empresas adquirem por meio de redes podem resultar de várias fontes, tais como: aprendizado mútuo, que permite melhorar e desenvolver produtos mais rapidamente, fluxo de informações melhor e a coordenação dos recursos entre os membros da rede, que pode levar a redução de custo e de tempo. Além disso, a rede também pode estabelecer altas barreiras de entrada em um mercado e estabelecer meios de proteção da rentabilidade de longo termo dos investimentos de seus membros (EBERS e JARILLO, 1998).

Redes de PME's possuem objetivos organizacionais por meio da interação coordenada de cerca de 20 empresas, promovendo interdependências complexas e recíprocas, nas quais os membros

fornecem *inputs* e recebem *outputs* entre si. Por fim, a seleção dos membros nas redes de PME's enfatiza competências geograficamente próximas entre empresas que permitem às mesmas concluir objetivos organizacionais específicos que nenhum membro poderia atingir individualmente (HUMAN e PROVAN, 1997). Segundo Balestrin e Vargas (2003), a configuração em rede permite às PME's alcançarem os seguintes benefícios: maiores trocas de informações e conhecimentos entre as empresas, participação e vendas de produtos em feiras, *lobbying*, melhorias nos processos empresariais, participação de palestras e cursos de formação, barganha de preço junto aos fornecedores, marketing conjunto, acesso a novos representantes, maiores barganhas no fornecimento de crédito aos clientes, maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas, ganhos de economia de escala, de escopo e de especialização.

Outra vantagem da configuração em rede para as PME's destacada por Teixeira e Morrison (2004) se refere à questão da aprendizagem, pois as limitações da capacidade gerencial do pequeno empresário e as dificuldades para participação em treinamento podem ser muitas vezes compensadas por redes de relações tanto pessoais quanto institucionais. As autoras argumentam que os donos de pequenos negócios aprendem através de *networks* baseadas em um elenco de condições que incluem: recursos internos limitados, dependência de fatores externos, envolvimento econômico e social na comunidade e região, necessidade de reduzir incertezas dentro do ambiente e renovação da indústria através de inovação coletiva. As alianças estratégicas entre pequenas empresas surgem da imperiosa necessidade de sobrevivência no mercado, seja através da manutenção de um espaço já conquistado ou por meio da conquista de novos espaços (OLIVEIRA, 2002).

Considerado quase sempre como estrutura alternativa capaz de promover a competitividade e a continuidade das empresas em um contexto cada vez mais mutável e incerto, o fenômeno das redes interorganizacionais tem sido largamente adotado pelas organizações produtivas, especialmente as pequenas empresas (VIZEU, 2003). Balestrin e Vargas (2003) destacam que a lógica da configuração em redes surge a partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e da cooperação entre PME's, almejando tornarem-se eficientes e competitivas. Para esses autores, uma rede horizontal de PME's é formada por um grupo de PME's, situadas geograficamente próximas, operando em um segmento específico de mercado, com relações horizontais e cooperativas, onde prevalece a confiança mútua. Além disso, a rede é formada por um determinado período de tempo e sua coordenação é exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança.

4. ESTUDOS SOBRES REDES EM PME'S

Inúmeros são os estudos envolvendo redes interorganizacionais de PME's no exterior e no Brasil, conforme pode ser visto no quadro 2, apresentado no final do artigo, que trás resumo de estudos realizados. Alguns deles serão destacados nesse artigo. Dentre os realizados fora do Brasil, vale mencionar o de Rae (1992), que investiga a participação das mulheres em uma rede de líderes de negócios em todos os estados dos EUA. Brad e Jonh (1995) realizaram um levantamento (*survey*) com 100 pequenas vinícolas da Califórnia e oeste dos EUA, pesquisando a rede interorganizacional como um recurso de vantagem competitiva. Human e Provan (1997) elaboraram um estudo comparativo entre duas redes de pequenas empresas produtoras de artefatos de madeira e desenvolveram um modelo e preposições a respeito de aspectos chaves da estrutura e conseqüências da configuração em rede para as pequenas empresas.

Já o estudo de Donckels e Lambrecht (1997) estuda as características de 900 empreendedores e a sua relação com a estrutura da rede. Também relacionado com empreedores, o estudo de Premaratne (2001) examina a relação entre o acesso a recursos e relações em redes com 303 empresários de pequenas empresas do Sri Lanka. Ainda na Ásia, Chen (1999) realizou uma

pesquisa exploratória com 18 pequenas empresas de manufatura da indústria têxtil de Taiwan. Já em 2001, Copp e Ivy através de um levantamento (*survey*) com 200 pequenos hotéis e pensões da Slováquia, foi realizada pesquisa com o objetivo de compreender o comportamento de PME's do turismo em uma economia transitória (do comunismo para o capitalismo). Mais recentemente Smith e BarNir (2002) realizaram um estudo em PMI's (pequenas e médias indústrias) de componentes eletrônicos, instrumentos e suprimentos médicos do nordeste dos EUA, com o objetivo de levantar a relação entre a rede social do executivo sênior e a cooperação interfirmas. Entre os estudos realizados no Brasil mereceram destaque o realizado por Jarillo em 1988 que desenvolve o conceito de rede estratégica como uma ferramenta para entender os relacionamentos cooperativos e seu papel na estratégia das empresas. Mais tarde, Ebers e Jarillo (1998) aplicaram esse conceito para análise de redes de indústrias, os motivos que as levam à esta configuração e os fatores de aprendizado e motivação que a rede proporciona.

Grandori e Soda (1995) revisaram e discutiram a literatura de redes interorganizacionais, com o objetivo de levantar as formas de redes mais importantes, os mecanismos organizacionais que as suporta e as principais variáveis que se mostraram influenciar e moldar a emergência das redes. Já o estudo de Paiva Jr e Barbosa (2001) discute o papel das redes organizacionais, em um ambiente de *cluster* inovativos, como mecanismos indutores ao reconhecimento e exploração de atividades tecnológicas, sócio-econômicas e culturais que garantam a exploração de oportunidades de negócio pelas PME's. Oliveira (2002) por sua vez, desenvolve um ensaio em três estudos de casos de alianças estratégicas de PME's, objetivando estabelecer uma conexão entre a realidade das experiências das PME's locais e os modelos teóricos sobre alianças estratégicas.

Cunha e Carrieri (2003) faz uma análise dos caminhos percorridos pelos estudos interorganizacionais no Brasil: quais os temas eleitos como relevantes e a sua predominância no contexto da área de administração. Os autores ressaltam que, nos dez anos de dados analisados, esses estudos têm se concentrado mais nas características organizacionais e seus relacionamentos para criação, gerenciamento, manutenção e fracassos nas ligações entre empresas envolvendo a descrição do relacionamento, os motivos de sua formação e a escolha dos parceiros. Balestrin e Fayard (2003) apresentam, em seu artigo, a tese de que o contexto das redes horizontais de PME's facilita o surgimento de condições favoráveis ao processo de criação e ampliação de conhecimento organizacional, representado sobretudo, pela dinâmica de interação que ocorre entre as empresas, realizando um estudo de caso da indústria têxtil do sul do Brasil. Balestrin e Vagas (2003) realizaram um estudo com 44 PME's do setor de vestuário, levantando os principais impactos econômicos, de aprendizagem e de comportamento ocasionados da configuração destas empresas em rede.

Silvestre e Dalcol (2003) realizaram uma revisão bibliográfica do contexto de redes flexíveis de pequenas e médias empresas e arranjos produtivos locais, pontos positivos e negativos dessa configuração de arranjo setorial, apresentando uma abordagem de arranjos produtivos locais do setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos (RS), Nova Serrana (MG) e Campina Grande (PB) e do setor têxtil-vestuário do Vale do Itajaí (SC) e Nova Friburgo (RJ), mostrando as vantagens da cooperação entre as empresas. Silva e Boehe (2003) realizaram um estudo de caso em uma rede de padarias e confeitarias de Novo Hamburgo (RS), buscando encontrar uma solução para o problema do conflito entre a necessidade de expandir uma rede e o enfraquecimento do capital social da rede, em função da expansão. Finalizando, Vizeu (2003) desenvolve uma proposta de distinção paradigmática para as pesquisas sobre as redes interorganizacionais, baseado em uma análise epistemológica dos estudos sobre rede apresentados em edições anteriores do ENANPAD (encontro anual da ANPAD).

5. COOPERAÇÃO E APRENDIZADO EM REDES DE PME'S

Para Amato Neto (2000), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas tais como: combinar competências e utilizar know-how de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo sub-utilizados; fortalecer o poder de compra e obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Em períodos de relacionamento cooperativo, o tempo promove continuidade. Em conformidade com as considerações econômicas, há uma motivação social-psicológica poderosa para preservar relacionamentos que impõem investimentos transacionais específicos. Estes investimentos incluem não somente recursos econômicos e tecnológicos para as firmas participantes, mas também comprometimento social e de agentes individuais (RING e VAN DE VEN, 1994). Relacionamentos de cooperação entre firmas implica que as organizações, não os indivíduos, são as partes principais para a relação cooperativa interorganizacional e que indivíduos agem como agentes para suas respectivas organizações. Burns e Wholey (1993) propõem que organizações envolvidas em redes profissionais possuem múltiplos laços com outras organizações profissionais e associações, participam ativamente nestes grupos e freqüentemente são procuradas por estas organizações, que procuram informar e influenciar. Ring e Van de Ven (1994) afirmam que os gerentes precisam saber não somente as condições de entrada, investimentos e tipos de estrutura de governança necessária para o relacionamento, mas também as formas pelas quais os agentes negociam, executam e modificam os termos de uma relação interorganizacional, que fortemente influencia o grau pelo qual as partes julgam o relacionamento ser equitativo e eficiente, também influenciando motivação para continuar ou terminar a relação com o passar do tempo.

Duas visões de confiança são encontradas na literatura de administração e sociologia: uma visão de risco de negócio, baseada na confiança e na expectativa e outra baseada na boa-vontade. Na visão de confiança baseada no risco, as partes limitam contra estados incertos da natureza, seleção desfavorável e perigo moral em direção a uma variedade de significados contratuais formais tais como garantias, mecanismos de segurança, leis e hierarquia organizacional. A segunda e mais restrita definição de confiança enfatiza a fé na integridade moral ou boa-vontade dos outros, que é produzida por meio de interações interpessoais que direcionam para vínculos sociais-psicológicos de normas mútuas, sentimentos e amizades ao lidar com a incerteza (RING e VAN DE VEN, 1994). Segundo estes autores, as relações de cooperação somente emergem, evoluem, crescem e se dissolvem com o passar do tempo como uma consequência de atividades individuais. Existem três formas pelas quais os indivíduos afetam uma relação interorganizacional de cooperação: ao definir o grau de incerteza associado com a mudança, ao especificar a extensão a qual as partes podem fiar-se em confiança interpessoal como uma alternativa para a resolução de conflito e ao definir as expectativas de resultados das partes para incluir equidade e eficiência.

A inserção das pequenas e médias empresas na economia moderna passa necessariamente pela parceria e ganhos competitivos provenientes da cooperação (SILVESTRE e DALCOL, 2003). A dimensão da confiança e da cooperação na percepção de Balestrin e Vargas, 2003, possivelmente representam um papel central no sucesso alcançado pelas redes de PME's, que dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas e muito menos pelas grandes empresas integradas. Sherer (2003) também destaca estas dimensões, ressaltando que as trocas sociais e informais são particularmente importantes para rede de pequenas empresas. A maioria das relações interorganizacionais entre estranhos emerge incrementalmente e começam com acordos informais e pequenos que inicialmente demandam pouca confiança porque o risco envolvido é

pequeno. Como estas transações são repetidas com o passar do tempo e encontram normas básicas de equidade e eficiência, as partes podem se sentir crescentemente seguras em confiar mais de seus recursos e expectativas em ciclo subsequentes de uma relação de cooperação interorganizacional.

Ring e Van de Ven (1994) ressaltam que o aumento da confiança entre as partes, que pode ser produzido por meio de uma acumulação de interações anteriores que foram julgadas pelas partes como sendo eficiente e equitativo, aumenta a probabilidade de que as partes queiram efetuar em transações futuras, investimentos mais arriscados e significantes. Com relação à quebra da confiança, os autores afirmam que relações de cooperação interorganizacionais podem terminar ou por razões exógenas (desastre natural, uma guinada no regime político, a morte ou a doença de uma parte) ou por razões endógenas às organizações (uma mudança no comprometimento organizacional, arranjos estruturais ou performance, cumprimento das metas, ou um abandono).

A cooperação e a confiança geram um ambiente de aprendizado. Segundo Teixeira e Morrison (2004), a eficácia da aprendizagem através de redes será resultado de como as empresas se integram e desenvolvem os vários tipos de relacionamento. De acordo com Gibb (1977), o contexto predominante para o aprendizado baseia-se em aprender com os pares, aprender fazendo, aprender com o “feedback” de clientes e fornecedores, aprender copiando, aprender experimentando, aprender resolvendo problemas e aproveitando as oportunidades e aprender cometendo erros. Gibb (1997) apresenta uma classificação de relacionamentos de redes de pequenas empresas, conforme demonstrado na Figura 1 (apresentada no final do artigo).

As limitações da capacidade gerencial do pequeno empresário e as dificuldades para participação em treinamento podem ser muitas vezes compensadas por redes de relações tanto pessoais quanto institucionais. Essa constatação é fortalecida pelo argumento de que os donos de pequenos negócios aprendem através de *networks* baseadas em um elenco de condições que incluem: recursos internos limitados, dependência de fatores externos, envolvimento econômico e social na comunidade e região, necessidade de reduzir incertezas dentro do ambiente e renovação da indústria através de inovação coletiva (TEIXEIRA e MORRISON, 2004). Porém, conforme ressaltam as autoras, uma das maiores dificuldades, quando se fala em desenvolvimento gerencial para empresários de pequenos negócios, é descobrir formas de aumentar o seu nível de competência gerencial e a adoção de uma filosofia de aprendizado contínuo.

6. CONCLUSÕES

O presente artigo fez um apanhado de reflexões teóricas e estudos sobre redes interorganizacionais em PME's, explorando estudos realizados nas pequenas empresas no Brasil e exterior. Objetivou-se apresentar o debate ao seguinte pressuposto: a cooperação entre pequenas empresas em uma rede interorganizacional é um fator de vantagem competitiva e de aprendizado para as organizações integrantes.

Observou-se que diversos estudos indicaram uma relação positiva entre a cooperação interfirmas e o aumento da competitividade e da aprendizagem entre as organizações participantes de redes, conforme demonstrado nos estudos de autores nacionais e estrangeiros.

Foram destacadas as principais vantagens da configuração em rede para as PME's como um fator de aumento da competitividade e da aprendizagem das empresas. Tais vantagens podem ser resumidas em: trocas de informações e conhecimentos, aumentando a aprendizagem entre as empresas, participação e vendas de produtos em feiras, *lobbying* e maior poder de negociação com fornecedores, maior facilidade de comercialização em novos mercados e com novos representantes, melhorias nos processos empresariais, redução de despesas de marketing e divulgação e maior facilidade de comercialização de insumos entre as empresas, além de viabilizar o atendimento de

uma série de necessidades das empresas, como combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; dividir despesas com pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada, compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo sub-utilizados, fortalecer o poder de compra e obter mais força, para atuar nos mercados internacionais. A partir desse contexto, é possível vislumbrar inúmeras possibilidades e oportunidades de realização de estudos empíricos que permitam aprofundar a relação entre a cooperação e a competitividade nas redes interorganizacionais, especialmente de pequenas empresas.

BIBLIOGRAFIA

AMATO NETO, J. (2000) “Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais – Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas” São Paulo: Atlas.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. (2003) “A dimensão estratégica das redes organizacionais de PME: teorizações e evidências”. Apresentado no I Encontro de Estudos em Estratégia, Curitiba.

BALESTRIN, A; FAYARD, P. (2003) “Redes Interorganizacionais Como Espaço de Criação de Conhecimento”. Apresentado no 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Atibaia. BARBOSA, J.D.; TEIXEIRA, R.M. (2002) Pequenas e médias indústrias de Sergipe: diagnóstico de gestão. Aracaju: SEBRAE.

BRAD,B.; JONH, B. (1995) “Competitors as allies: a study of intreprenural networks in the US wine industry”. Jounal of Small Business Management, Milwaukee: 33 (3).

BURNS, Lawton R.; WHOLEY, Douglas R. (1993) “Adoption and abandonment of matrix management progrms: effects of organizational characteristics and interorganizational networks”. Academy of Management Journal, 36 (1): 106-138.

BURT, R. S. (1992) Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.

CHEN, W.H; (1999) “Manufacturing strategiesof network based small firms: Observations on the textile industry in Taiwan”. Jounal of Small Business Management, Milwaukee: 37 (2).

COPP, CB, IVY, RL. (2001) “Networking trends of small tourism businesses in post-socialist Slovakia”. Jounal of Small Business Management, Milwaukee: 39 (4).

CUNHA, C. R.; CARRIERI, A P. (2003) “Mapeando as Relações Interorganizacionais na Teoria Organizacional: Garimpando os Principais Periódicos Brasileiros sobre Gestão”. Apresentado no 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Anais eletrônicos, Atibaia.

DAVERN, M. (1999) “Social Networks and Prestige Attainment: New Empirical Findings”. American Journal of Economics and Sociology, October.

DONCKELS, R.; LAMBRECHT, J. (1997) “The network position of small businesses: na explanatory model”. Jounal of Small Business Management. Milwaukee: 35 (2). EBERS, M.; JARILLO, J. C. (1998) “The construction, forms and consequences of industry networks”. International Studies of Management & Organization 27, p. 3-21.

GARCIA-PONT, C.; NOHRIA, N. (2002) “Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry”. Strategic Management Journal. Chichester: 23 (4).

- GIBB, A. (1997) “Small firm training and competitiveness. Building upon small business as a learning organisation”. *International Small Business Journal*, 15 (3), p 13-29.
- GRANDORI, A; SODA, G. (1995) “Inter-firms networks: antecedents, mechanisms and forms”. *Organization Studies*, 16 (2).
- GRANOVETTER, M. S. (1973) “The Strength of Weak Ties”. *American Journal of Sociology*. 78, p. 1360-1380.
- HARGEDOORN, J; DUYSTERS, G. (2002) “Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts”. *Organization Studies*, July-August.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. (1978) “The population ecology of organizations”. In MEYER, M. W. *Environments and organizations*, 131 – 171. San Francisco: Jossey-Bass.
- HUMAN, S.E.; PROVAN, K.G. (1997) “An emergent theory of structure and outcomes in small-firm atrategic manufacturing networks”. *Academy of Management Journal*, 40 (2).
- JARILLO, C. J. (1988) “On strategic networks”. *Strategic Management Journal*. 9, p. 31-41.
- KNOKE, D. (1990) *Political Networks: The Structural Perspective*. New York: Cambridge University Press.
- MARSDEN, Peter; LIN, Nan. (1982) *Social Structure and network analysis*. California: Sage Publications.
- MILES, R.; SNOW, C. (1992) “Causes of Failure in Network Organizations”. *California Management review*. 34 (4), p 53.
- MORAIS, J. M. (2004) “Micro e pequenas empresas aumentam participação no emprego e renda gerados na indústria, comércio e serviço”. *Revista SEBRAE*, 12.
- NOOTEBOOM, B., HANS B., NIELS G. N. (1997) “Effects of trust and governance on relational risk”. *Academy of Management Journal* 40, p. 308-338.
- NOHRIA, N. (1992) “Introduction: Is a network perspective a useful way of studying organisation”. In *Networks and organisations*. N. Nohria and R.G. Eccles, 1-22. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- OLIVER, A L.; EBERS, M. (1998) “Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships”. *Organization Studies*.
- OLIVEIRA, L. A G. (2002) “As Alianças Estratégicas e as Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise a partir de Três Estudos de Caso no Comércio Varejista de Fortaleza”. Apresentado no 26º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Anais eletrônicos, Salvador.
- PAIVA JR, F.G.; BARBOSA, F.V. (2001) “Redes organizacionais no sistema de *Cluster*: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas”. Apresentado no 25º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Anais eletrônicos, Campinas.
- PERROW, C. (1992) “Small-Firm Networks”. In: Nohria, N; Eccles, R. *Networks and*

organizations: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press.

PING LI, P. (1998) “Towards a Geocentric Framework of Organizational Form: A Holistic, Dynamic and Paradoxical Approach”. *Organization Studies*.

PREMARATNE, SP. (2001) “Networks, resources, and small business growth: The experience in Sri Lanka”. *Journal of Small Business Management*. Milwaukee: 39 (4).

RAE, A. (1992) “A National Profile of Women's Participation in Networks of Small Business Leaders”. *Journal of Small Business Management*. Milwaukee: 30 (1).

RING, P. S. ; VAN DE VEN, A. H. (1994) “Developmental processes of cooperative interorganizational relationships”. *Academy of Management Review*. 19 (1).

SHERER, S A. (2003) “Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators”. *Journal of Small Business Management*. Milwaukee: 41 (4).

SILVA, K. M.; BOEHE, D.(2003) “Rumo a uma Estratégia de Desenvolvimento de Redes de PMEs”. Apresentado no 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Anais eletrônicos, Atibaia.

SILVESTRE, B.S.; DALCOL, P. R. T. (2003) “Redes de Empresas e Arranjos Produtivos Locais: Alternativas para a Inserção de Empresas na Nova Economia”. Apresentado no 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Anais eletrônicos, Atibaia.

SMITH, R A. (2002) “Interfirm alliances in the small business: The role of social networks”. *Journal of Small Business Management*. Milwaukee: 40 (3). STEVERSON, W.B; GREENBERG, D. (2000) “Agency and Social Networks: strategies of action in a social structure of position, opposition and opportunity”. *Administrative Science Quarterly*, december.

TEIXEIRA, R. M.; ANDRADE JR., A. L.; BANGANGA, S. F. (1988) “Recursos humanos nas pequenas e médias empresas: um enfoque dos anos 90”. Apresentado no 22º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, anais eletrônicos, Foz do Iguaçu.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. (2004) “Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento”. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1).

TICHY, N.M; TUSHMAN, M.L; FOMBRUN, C.(1979) “Social Network Analysis for Organizations”. *Academy of Management Review*, october.

UZZI, B. (1997) “Social structure and competition in inter-firm networks: The paradox of embeddedness”. *Administrative Science Quarterly* 42, p 35-67.

VALE, Gláucia M. Vasconcelos, AGUIAR, Marco Antônio de Souza; ANDRADE, Nair Aparecida. (1998) Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília: SEBRAE.

VIZEU, F. (2003) “Pesquisas sobre Redes Interorganizacionais: uma Proposta de Distinção Paradigmática”. 27º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Anais eletrônicos, Atibaia.