

O Papel das Relações na Formação de Redes de Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo de Caso na Indústria de Mídia Exterior

Carlos Alberto Alves
carlos_alberto_alves@msn.com
Universidade Paulista - UNIP

Resumo

O propósito deste trabalho é fornecer *insights* sobre o papel dos relacionamentos na formação de redes de PMEs e sobre quais condições estas empresas podem criar mecanismos de cooperação, este trabalho também deve ser visto como uma contribuição ao estudo da formação de redes e alianças de cooperação entre PMEs. Esta pesquisa utilizou a metodologia de caráter exploratório e descritivo, focando em um estudo de caso. Os resultados, embora não possam ser considerados conclusivos, devido ao estudo de um único caso, indicam que as relações de confiança precedem as relações de cooperação entre empresas. Uma limitação da pesquisa diz respeito à impossibilidade de se generalizar o caso em foco para todo o setor. Dois são os fatores determinantes: o primeiro, por se tratar de um estudo de caso; o segundo, pela especificidade do tema de pesquisa. Este estudo é um trabalho original e estamos sendo o primeiro a utilizar esta perspectiva aqui tendo pouca ou nenhuma publicação semelhante no país.

1 Introdução

Vários autores (BANDEIRA; BECKER, 2000; BARQUERO, 2001; CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998; KLIKSBERG, 2001; PUTNAM, 1996) têm dado importância ao desenvolvimento local e ao papel das PMEs no processo de geração de empregos e de renda. Realizado com os recursos oriundos da própria região, o desenvolvimento local permite maximizar a utilização de fornecedores de materiais e serviços locais. A promoção desse tipo de desenvolvimento requer incutir o espírito empreendedor, isto é; promover o empreendedorismo; viabilizar as incubadoras de empresas; articular os arranjos sócio-produtivos mais adequados; oferecer possibilidades de capacitação empresarial, gerencial e tecnológico; desenvolver APLs (“clusters”) locais; auxiliar no acesso ao crédito ou micro-crédito. As articulações entre empresas, entidades de apoio, órgãos públicos e universidades têm contribuído para o desenvolvimento de suas localidades (COCCO;URANI; GALVÃO, 1999).

As atuais características do ambiente de negócios têm conduzido as PMEs a buscar estratégias que permitam sua permanência no mercado. São várias as justificativas apresentadas para o estudo das PMEs, sendo que Souza (1995) destaca as seguintes:

- Estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora;
- Relações capital/trabalho mais harmonioso;
- Possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento de PMEs já existentes, seja pelo surgimento de novas;
- Efeito amortecedor dos impactos do desemprego;

- Efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica;
- Manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões;
- Contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação das grandes empresas e;
- Potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

No entanto, inseridas em ambiente hiper-competitivo, as PMEs, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, tais como acesso a novos mercados e clientes; obter melhores preços e vantagens na compra de matérias primas e componentes; custos de participação em feiras; custos de campanhas publicitárias; custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra; atualização tecnológica; acesso a linhas de crédito e financiamento; custos de aluguel; custos envolvidos na exportação de produtos, etc. Esses problemas dificilmente desaparecerão; contudo podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva das PMEs.

Para Larson e Starr 1993, a proposta da rede tem se tornado um meio popular pelo qual se descreve a criação de pequenas empresas empreendedoras. Esta proposta é cogitada por fornecer diversas vantagens sobre outros modelos que explicam a formação e crescimento da organização. Primeiramente é um constructo dinâmico que foca nas ligações entre as unidades

Casarotto Filho e Pires (1998) afirmam que a adoção da cooperação mostra que as empresas têm condições de permanecer pequenas e serem competitivas, sem perder suas características básicas. A partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e de cooperação entre PMEs, almejando tornarem-se eficientes e competitivas, surge a lógica da configuração em rede. Pesquisas em alianças têm focado nas questões de por que e quando as alianças são formadas (DUYSTER; KOGUT; ZANDER, 1993; LEMMENS, 2003; POWELL; BRANTLEY, 1992). Ou seja, o foco tem sido os fatores exógenos que causam a formação de alianças. Interdependência e complementaridade têm sido endereçadas aqui como as explicações para as empresas formarem laços interorganizacionais (NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991; PFEFFER; NOWAK, 1976; RICHARDSON, 1972). Esta perspectiva de dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; WERNERFELT, 1984) coloca que os raros e escassos recursos externos são a razão mais importante para as organizações se engajarem em acordos de colaboração. Como consequência, redes fornecem uma forma alternativa de organização (GRANDORI, 1999; KOGUT; SHAN, 1997; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; POWELL, 1996; WALKER; EBERS, 1997). Neste contexto também surgem uma série de problemas relacionados a formação de parcerias, a decisão com quem firma deve-se unir para a formação de uma aliança não é muito clara. Assim chamado de dinâmica endógena, se refere a construir relacionamentos preferenciais, que são caracterizados pela confiança, estabilidade e uma rica troca de informações entre parceiros. Alguns acadêmicos têm sua atenção focada para o papel da estrutura social como um importante fator direcionador no processo de formação de alianças (CHUNG; SINGH; LEE 2000; GULATI 1995; GULATI; GARGIULO, 1999; WALKER; KOGUT; SHAN, 1997).

A idéia segundo a qual a confiança pode suceder ou preceder a cooperação e reforçada pela teoria dos jogos. Tal como Axelrod (1984), muitos autores que se baseiam nesta teoria consideram que mesmo em circunstâncias onde a confiança é muito limitada e as oportunidades de comunicação são diminutas, tal como sucede em campo de batalha entre inimigos, a cooperação pode ser possível, embora condicionada a determinadas condições. As condições referidas pelo autor acima mencionado, tendo como referencia o dilema do prisioneiro, estão relacionadas com a falta de alternativas dos indivíduos que cooperam ou competem. Mesmo em situações nas quais pode não haver intencionalidade, os indivíduos podem revelar alguma predisposição para cooperar, em circunstâncias que a cooperação e

muito difícil (por exemplo, num campo de batalha, os indivíduos podiam criar a cumplicidade de parar a batalha à hora de almoço). As condições para a cooperação, em parte são circunstâncias objetivas e em parte resultam da acumulação de conhecimento tendo como referência interesses mútuos e a satisfação potencial desses interesses para a existência de comportamentos cooperantes.

Dentro da rede segundo Gurisatti (1999), o pequeno empresário é antes de tudo, um membro da comunidade e parte de uma equipe. Ele sabe que seu sucesso depende da cooperação, mais do que da concorrência, e por esse motivo participa das instituições e associações locais e escolhe continuamente uma equipe de produtores com quem entrará no jogo da inovação.

Considerando o fato de que as redes de empresas fomentam a cooperação entre os parceiros e possibilitam essa importante articulação entre setores importantes da economia local, através da geração de empregos, da capacitação de pessoal, da geração de impostos, entre outros, certamente o sucesso dessas redes interessa a toda a sociedade. Nosso artigo deve ser visto como uma contribuição ao estudo da formação de grupos e alianças de cooperação em PMEs. Nosso interesse parte da questão de que é importante a escolha do parceiro para a formação de uma aliança, e de que os estágios iniciais deste processo irão moldar toda a relação futura entre as empresas na rede. Nosso problema de pesquisa pode ser definido da seguinte forma: Qual o papel das relações sociais para as Pequenas e Médias Empresas no processo de formação de parcerias?

Este trabalho está estruturado em quatro seções principais excluindo esta introdução. A primeira seção traz alguns conceitos e definições do que são alianças estratégicas, quais são os processos envolvidos na sua formação; a segunda seção trata da metodologia empregada na pesquisa; a terceira seção apresenta os resultados obtidos da pesquisa e por último a quarta seção, quais foram as conclusões chegadas.

2 Referencial Teórico

Kanter (1994) mostra que as alianças estratégicas empresariais são sistemas vivos de colaboração e criação conjunta de um novo valor que se desenvolvem continuamente e progressivamente, não sendo controlados por sistemas formais, porém demandando uma densa rede de conexões interpessoais e uma eficiente infra-estrutura interna nas empresas.

Tanto na visão de Yoshino e Rangan (1996), como na Dussage e Garrete (1999), o termo aliança deve ser reservado para um tipo específico de relacionamento entre empresas. O elemento chave na noção de aliança é o de que cada firma envolvida neste tipo de relacionamento permanece independente, apesar dos contratos e acordos que unem estas firmas. Em outras palavras em uma aliança os parceiros unem forças para atingir objetivos em comum sem perder sua autonomia e sem abandonar suas próprias estratégias (figura 1).

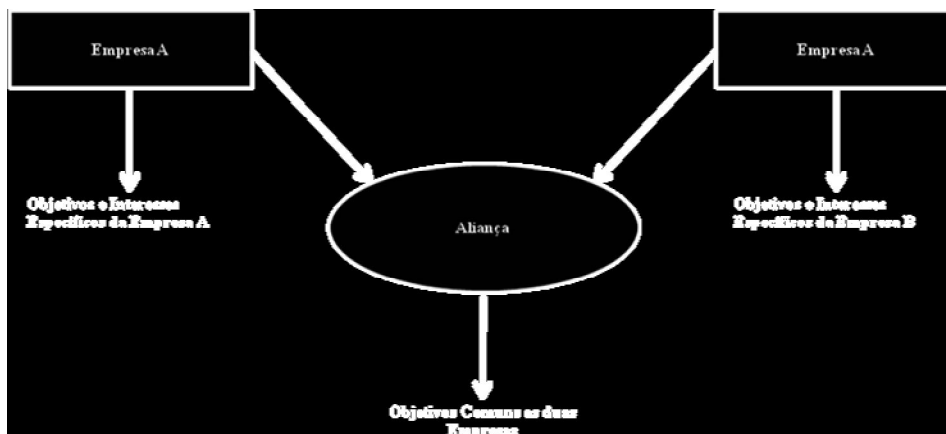


Figura 1: Representação de uma aliança. Fonte adaptado pelo autor a partir de Dussage e Garrete (1999).

Ferreira e Oliva (2006) colocam que alianças são acordos de cooperação mútua entre duas ou mais empresas com a finalidade de suprir suas necessidades próprias e dividir os riscos entre si. Uma aliança só pode existir ou iniciar quando no mínimo duas empresas resolvem se unir para alcançar objetivos estratégicos comuns, e para alcançar estes objetivos comuns estas duas empresas precisam necessariamente trocar entre si: informações e recursos. A esta configuração damos o nome de díade. A díade pode ser considerada como a menor unidade possível de uma rede. A díade é composta por dois atores e um laço.

2.1 Redes de Negócios

Para Anderson, Hakansson e Johanson (1994), uma rede de negócios pode ser definida como um conjunto de um ou mais negócios conectados por relacionamentos, no qual cada relacionamento de troca ocorre entre as empresas que são definidas aqui como atores coletivos. Além disso, dois relacionamentos, com interesses comuns, conectados entre si podem estar ambos conectados com outros relacionamentos que tenham a mesma posição de ambos. Na figura 2, um relacionamento focal está conectado a diversos outros tipos de relacionamentos, quer sejam de clientes, fornecedores ou parceiros.

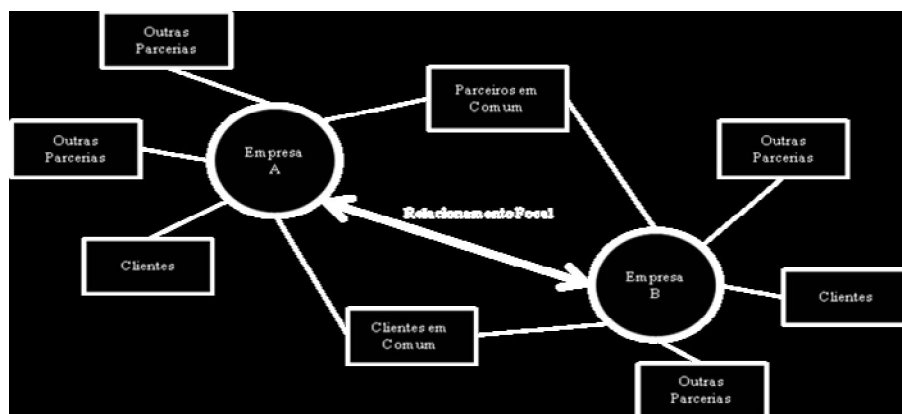


Figura 2: Relações conectadas para empresas em um relacionamento diádico. Fonte adaptado pelo autor a partir de Anderson, Hakansson e Johanson (1994).

Para Larson (1992) o desenvolvimento de uma díade ocorre em três fases, cada uma delas com um aspecto social importante e particular. A figura 3 resume graficamente o processo de formação da díade. Pré-condições para trocas são criadas na Fase I, nesta etapa os relacionamentos pessoais e a reputação do atores reduzem as incertezas e estabelecem expectativas que melhoram a cooperação inicial entre as organizações. A Fase II estabelece as condições necessárias para construir os relacionamentos. Enquanto que as vantagens econômicas recíprocas têm um papel relevante, controle na estrutura nascente é o resultado do crescimento da confiança e da evolução das normas de reciprocidade durante o período de avaliação da parceria, no qual uma das empresas parceiras tem o papel de iniciar as regras e procedimentos e onde as expectativas dos parceiros são estabelecidas.

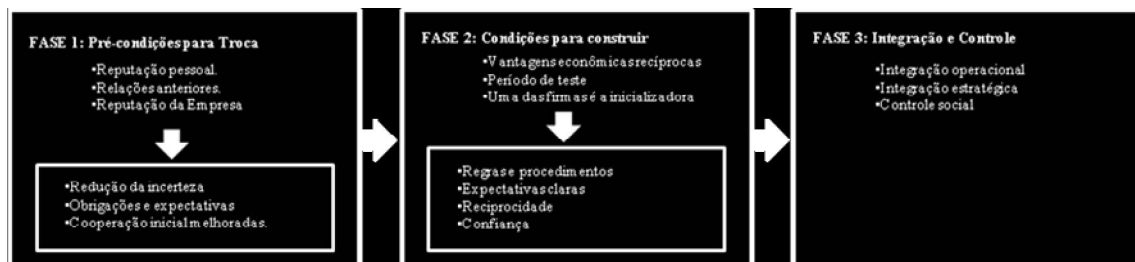


Figura 3: Um processo modelo na formação de uma díade empreendedora. Fonte adaptado pelo autor a partir de Larson (1992).

Na Fase III, as organizações se tornam operacionalmente e estrategicamente mais integradas. Mas em vez de considerações sobre o custo ou contratos legais, o controle e coordenações efetivos são encontrados, e o oportunismo evitado, através da presença regulatória de obrigações morais, confiança e preocupação para a preservação da reputação (LARSON, 1992).

2.1.1 Fase I – Pré-condições para trocas

A reputação tanto pessoal como da empresa, assim como as histórias e amizades pessoais são importante fatores na explicação para a formação de laços. Estes fatores podem ser definidos como o capital social existente e disponível que cada ator possui e que pode ser utilizado na formação dos laços sociais. Para Annen (2003), o capital social é definido como a reputação do ator por ser cooperativo dentro da rede social. Annem (2003) ainda vai além, afirmando que o ator precisa mais do que um comportamento cooperativo, é necessário que outros atores tenham conhecimento deste comportamento. O ponto comum é que as qualidades individuais do ator precisam ser conhecidas pelos outros atores dentro da rede e este conhecimento constitui um ativo importante que influencia os indivíduos.

Segundo a visão de Walker, Kogut e Shan (1997), o capital social é um meio para aplicar normas de comportamento sobre os atores da rede de forma a criar limites e também recursos. A cooperação não pode ser atingida em um relacionamento interorganizacional sem limites entre os sócios, de forma que estes atuem para atender as expectativas dos outros sócios.

O capital social fornece oportunidades de três formas distintas: primeiro capital social fornece informações que não são prontamente disponíveis a outros atores; segundo, capital social fornece influencia sobre outros atores baseados em poder e recursos acessíveis na rede social;

e terceiro capital social fornece legitimidade, na qual age de duas formas distintas, como credencial social e como um mecanismo de suporte psicológico (LIN, 2001, p. 20).

2.1.2 Fase II – Condições para construção

Para Ibbott e O'Keefe (2004), as definições de confiança podem variar de um contexto para outro e tendo inclusive variações dependendo da disciplina que esta sendo empregada. Confiança é um constructo complicado, difícil de definir e operacionalizar, por causa do amplo espectro de definições que podem ser utilizadas para descrevê-lo.

Convencionalmente o conceito de confiança representa o mecanismo de coordenação baseado em valores morais e normas compartilhadas, que dão suporte a cooperação coletiva e colaboração dentro de ambientes incertos. O controle por sua vez refere-se ao mecanismo de coordenação baseada em relações assimétricas de poder e dominação nos quais conflitos, interesses e demandas sobrepõem-se as considerações contextuais (REED, 2001).

Para Morgan e Hunt (1994) o principal fator para assegurar o sucesso de uma aliança são a confiança e o comprometimento. Confiança e comprometimento são chaves, pois estimulam as empresas a: primeiro, trabalhar preservando os investimentos em relacionamentos pela cooperação; segundo, resistir às alternativas de curto prazo mais atrativas em favor das expectativas de longo prazo com os parceiros da aliança e; terceiro, ver ações de alto risco potenciais como sendo imprudentes porque existe a crença que seus parceiros não agirão oportunamente.

Riscos ocorrem quando pessoas entram em um relacionamento ou situações onde informações não estão disponíveis, onde o futuro é imprevisível e onde existe a possibilidade de perdas. Riscos criam oportunidade para o desenvolvimento da confiança (RYAN, 2004). Se os riscos pudessem ser eliminados então a confiança seria desnecessária. Logo, os riscos parecem ser uma característica inevitável da confiança enquanto que ao mesmo tempo, os atores constantemente tentam encontrar boas razões para crerem que os riscos que estão preparados a aceitar são baixos. Se não puderem encontrar razões suficientes para esta suposição, então irão diminuir sua confiança e evitar a interação social ou procurar uma alternativa para ela (BACHMANN, 2001).

A característica principal das relações de confiança é sua natureza de reciprocidade. Confiança tende a evocar confiança, desconfiança traz desconfiança. Se a confiança diminui a desconfiança aumenta. Diferentes graus de confiança são percebidos como estando embutidos em regras e normas, papéis assumidos e em relações que certos atores impõem sobre outros ou que procuram que sejam aceitas por outros (BEKKERS; THAENS, 2005; REED, 2001)

Em termos de confiança intra-organizacional, Grey e Garsten (2001) colocam que confiança é algo que é construído para e por pessoas nas organizações, produzindo algum grau de previsibilidade. Existem seis bases iniciais para a formação da confiança (ver Quadro 1): disposição para confiança, confiança baseado no histórico, confiança baseada em papéis, confiança baseada em regras, confiança baseada em categoria ou identidade e confiança baseada em terceiros (KRAMER, 1999).

Categoria	Descrição
Disposição para confiança	Quando o ator naturalmente esta predisposto a confiar, pois ganhos possíveis anulam as incertezas diminuindo os riscos.
Confiança baseada no histórico	Quando o histórico dos atores indica um risco pequeno conseqüentemente gerando um aumento na disposição para a confiança.
Confiança baseada em papéis	Quando o ator ocupa um determinado papel dentro da organização e este papel ou posição possui os predicados necessários para que a confiança apareça.
Confiança baseada em regras	Quando existem regras e normas formais que regulamentam comportamento eliminando os riscos e as incertezas.
Confiança baseada em categoria	Quando o ator ocupa uma determinada categoria social (sexo, profissão, status, etc.) dentro da organização.
Confiança baseada em terceiros	Quando a confiança pode ser exercida, pois um terceiro ator é avalista.

Quadro 1 Tipos de confianças e suas descrições. Fonte adaptado pelo autor a partir de Kramer (1999).

2.1.3 Fase III – Integração e Controle

Segundo Park (1996), os arranjos institucionais para controlar e gerenciar as redes de empresas é um fator crítico que afeta tanto o sucesso como os fracassos destas redes. Larson (1992) cita três formas de integração ocorrendo entre parceiros em uma aliança solidificada. Primeiro, a integração operacional, necessária para melhorar a comunicação e conectar os aparatos administrativos de cada empresa. Segundo, a integração estratégica, que ampliam os novos projetos em conjuntos com propósitos de incrementar a coordenação administrativa ou melhora antigos projetos ou desenvolve novos. Terceiro, o controle. Para Das e Teng (2001), o controle é geralmente visto como um processo de regulação e monitoramento para se atingir os objetivos da organização. Na estrutura de planejamento e controle, o controle possui um papel de verificação nas atividades que estão sendo realizadas de acordo com os planos. Alguns estudiosos propõem que qualquer processo que tenha a intenção de afetar o comportamento de outras pessoas ou organizações é definido como controle.

Ainda segundo Das e Teng (2001), nas alianças o controle pode ser exercido através de estruturas de governança, normas contratuais, arranjos gerenciais e outros mecanismos informais. O controle nas alianças pode ser de dois tipos – controle do parceiro e controle da aliança, sempre, as duas formas são discutidas de maneira integrada. Por causa das complexidades gerenciais das alianças, o controle existe para facilitar a coordenação e o aprendizado, como resultado, o controle efetivo se torna importante para a performance da aliança.

3 Metodologia

Este trabalho é caracterizado, principalmente, pela utilização da metodologia qualitativa de pesquisa. Conforme definem Vieira e Zouain (2004, p. 17), “a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.” Segundo Lüdke e André (1996) e Martins (2006), a pesquisa qualitativa exige do pesquisador um contato real e em profundidade com o ambiente e o cenário que está sendo investigado. Além disso, a pesquisa qualitativa auxilia o pesquisador a adequar seu conteúdo teórico ao problema de pesquisa, no decorrer do processo.

Quanto aos fins, segundo a classificação de Gil (2002), esta pesquisa pode ser considerada descritiva. A partir dos prévios conhecimentos do tema de estudo, partiu-se para um estudo descritivo, em que o objetivo do pesquisador é descrever atitudes que são tomadas como estratégias por um grupo de empresas pertencentes ao segmento foco de estudo. O pesquisador parte de uma idéia e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva e definir seu roteiro de investigação (TRIVINOS, 1987).

No entanto, o método predominante e característico do trabalho foi o estudo de caso, pois possibilitou um levantamento mais completo de informações e um aprofundamento da investigação. O estudo de caso é apresentado por Vergara (2003) como metodologia direcionada para o conhecimento em profundidade de uma determinada problemática e tem como maior limitação a impossibilidade de generalização dos resultados para outras empresas. Porém, apresenta como grande vantagem o fato de os dados levantados representarem de forma mais completa a realidade da pesquisada.

Seguindo as recomendações propostas por Yin (2001), o protocolo desta pesquisa contempla os seguintes tópicos: visão geral da pesquisa; procedimentos para coleta de dados; questões do estudo de caso; e guia para o relatório. O presente estudo teve como foco de investigação as Pequenas e Médias empresas na cidade de São Paulo. Levando-se em conta o elevado número de empresas que atendem ao requisito inicial e as conseqüentes dificuldades para o pesquisador investigar todas as Pequenas e Médias empresas, definiu-se a empresa Alfa como caso específico de estudo. A empresa Alfa preenche os requisitos básicos do caso a ser estudado porque é uma Média empresa no setor de mídia exterior e desenvolve um trabalho de alianças com diversas outras empresas tanto em São Paulo como em outros estados para ampliar sua área de atuação bem como criar novos mercados para seus produtos e serviços, passa por um período de ampliação de sua estrutura física e humana e demonstrou interesse por esta pesquisa.

As unidades de observação pesquisadas foram às pessoas que ocupam cargos classificados como pertencentes à alta gerência na empresa. A empresa Alfa possui uma estrutura gerencial e de direção relativamente enxuta. São dois diretores (proprietários da empresa Alfa). Esses dois diretores são os atores mais adequados para responder às questões referentes às mudanças e decisões estratégicas que norteiam o desenvolvimento organizacional. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada. A escolha da entrevista como técnica é explicada por possibilitar uma interação maior entre o pesquisador e os pesquisados. Conforme Lüdke e André (1996, p. 33), “na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde”. As entrevistas tiveram uma duração média de cinquenta minutos e foram realizadas em agosto de 2007, nas transcrições das entrevistas utilizamos a denominação de Parceria 1 e Parceria 2 para designar as diferentes parcerias realizadas pela empresa Alfa.

O tratamento dos dados consistiu de uma análise do conteúdo das entrevistas realizadas. O método de análise de conteúdo é constituído por um conjunto de técnicas (classificação de conceitos, codificação e categorização) que permite estudar as comunicações entre os homens, enfatizando o conteúdo das mensagens. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma técnica que visa a compreender o sentido de um texto. Para Martins (2006) a análise de conteúdo busca a essência da substância de um contexto nos detalhes dos dados e informações disponíveis. Não trabalha somente o texto *per se*, mas também com detalhes do contexto. O interesse não se restringe à descrição dos conteúdos. Portanto, as entrevistas foram transcritas para a realização da análise de conteúdo das mensagens e, então, realizadas as inferências a partir das informações obtidas. As análises estão identificadas por códigos que representam o cargo dos entrevistados. Assim, os dois diretores entrevistados são caracterizados da seguinte forma: Diretor A e Diretor B.

A validade do construto refere-se ao estabelecimento de “medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo” (YIN, 2001). Outro aspecto que colabora para a validade do constructo é a leitura do relatório final pelos informantes-chave ou respondentes da entrevista. O relatório final foi enviado para os dois diretores da empresa analisada e nenhuma alteração não foi sugerida.

4 O processo de formação de parceria na empresa Alfa

Pelo modelo proposto por Larson (1992), a primeira fase que corresponde ao pré-condições para troca onde as reputações pessoais são mais importantes bem como as histórias individuais e os laços de amizade são um produto de foro íntimo que transcendem a dimensão da empresa. A reputação dos atores, também é um fator antecedente que agiliza o processo de formação da confiança e conforme colocado por Annen (2003) é preciso que os outros atores tenham conhecimento deste comportamento ou das qualidades individuais do ator. Os depoimentos colhidos sustentam esta impressão nas duas parcerias que a empresa declarou:

(Parceria 1) - Diretor A e Diretor B, sem sombra de dúvidas, somos amigos íntimos há muitos anos, amigos de frequentar a casa, tipo festinha de aniversário das crianças, este tipo de coisa. Diretor B, ele foi colega de faculdade, nos conhecemos já faz muitos anos, conheço a família dele, os pais e irmãos.

(Parceria 2) - Diretor A, já tínhamos ouvido falar nesta empresa do Rio de Janeiro, e acabamos nos conhecendo durante um evento de mídia, como tínhamos uma proposta de negócio no Rio de Janeiro achamos que seria uma ótima oportunidade para iniciarmos uma nova parceria de negócio. Resolvemos marcar uma reunião na empresa dele no Rio de Janeiro. Diretor B, fizemos mais algumas reuniões e acabamos criando um pouco de amizade já que muito das idéias e visões que ele tinha era compartilhada por nós.

Na segunda fase, onde são criadas as condições para a confiança. Como é colocado tanto por Ryan (2004) como por Bachmann (2001) a empresa Alfa nestas duas parcerias encontrou meios de diminuir os riscos a níveis aparentemente aceitáveis, na Parceria 1 através dos antecedentes de amizade e na Parceria 2 através da reputação anterior da empresa. Podemos notar aqui pelo menos três tipos de confianças conforme tipologia de Kramer (1999), disposição para confiança, confiança baseada no histórico e confiança baseada em regas.

(Parceria 1) - Diretor B, não nunca existiu nenhum tipo de contrato, a única formalidade são as propostas e contrapropostas que fazemos para fins de arquivo e histórico das operações. Diretor A, como nosso relacionamento já é bastante antigo para nós e achamos que para ele também, nunca houve a preocupação de termos um contrato formal.

(Parceria 2) – Diretor A, criamos um contrato formal, para firmar a parceria e iniciarmos o trabalho em conjunto, mas como já aconteceu com outras empresas que tivemos contratos semelhantes depois de algum tempo nem lembramos mais desta questão legal. Diretor B, é verdade acabamos construindo algo que vai além das formalidades.

A segunda fase também é caracterizada também por movimentos incrementais que empurram as organizações e indivíduos mais pertos uns dos outros. Estabelecido os mecanismos de trocas de informações, as comunicações se tornam rotineiras e os procedimentos para coordenação de atividades são acordados entre os atores. Este movimento leva a criação do segundo tipo de relação chave, o comprometimento, ver Morgan e Hunt (1994). Notamos que é claro para os diretores da Empresa Alfa que o comprometimento entre as empresas é resultado do volume de comunicação entre elas.

(Parceria 1) – Diretor A, nosso pessoal já trabalham a anos com o pessoal dele e como estamos localizados perto um do outro qualquer necessidade especial o contato acaba sendo feito pessoalmente. Diretor B, possuímos uma rotina de trabalho muito rápida e eficiente, onde os gerentes nem precisam intervir no processo, pois ele acaba acontecendo de uma forma natural. Diretor A e Diretor B, claro que foi preciso um certo tempo até atingirmos este nível de eficiência, mesmo com a disposição da diretoria em trabalhar em conjunto.

(Parceria 2) – Diretor A e Diretor B. Notamos que estamos em um bom caminho, pois pouco a pouco estamos construindo uma parceria preferencial. Nosso pessoal e o pessoal do nosso parceiro são cada vez mais rápidos nas respostas as necessidades dos negócios que estamos conduzindo em conjunto. Hoje entendemos mais sobre como nosso parceiro conduz seus negócios bem como eles compreendem melhor a nossa dinâmica.

Na terceira fase, notamos os padrões apresentados por Larson (1992). A Empresa Alfa tende a uma integração estratégica, ampliando os novos projetos em conjuntos. Uma Integração operacional via extensa comunicação assegura um controle sobre as operações em conjunto. O depoimento dos dois entrevistados é claro a esse respeito:

(Parceria 1) - Diretor B, é muito boa, temos funcionários, tanto nossos quanto deles, cujas tarefas dependem uma das outras e eles conseguem se entender sem que nenhum de nós tenha que se intrometer. A diretoria só participa desta parte operacional quando temos realmente algum problema que exige nossa atenção e o funcionário não tem autoridade para tomar uma decisão, mas normalmente é raro alguma ocorrência deste tipo.

(Parceria 2) – Diretor B, como as empresas não estão na mesma cidade, tivemos que construir um processo de trabalho, para que nossos funcionários pudessem atuar de forma conjunta nos projetos que estamos participando. Atualmente nossas as empresas utilizam muito a internet para comunicação entre os funcionários. Diretor A, o resultado tem sido bom, temos notado que os projetos estão caminhando e dando os primeiros resultados concretos com muito pouco problemas. Diretor A, nosso trabalho em conjunto tem dado tão certo, que nosso parceiro já sugeriu alguns novos trabalhos para ampliar nossa parceria, ficamos ansiosos com estas iniciativas.

Apesar das limitações apresentadas, o método de estudo de casos se mostrou adequado, possibilitando um aprofundamento nos conhecimentos sobre os temas pesquisados, condizendo com a natureza exploratória da pesquisa.

5 Considerações finais

Os resultados obtidos através desta pesquisa exploratória permitiram concluir que as relações de confiança e comprometimento possuem o papel de facilitador e acelerador no processo de formação e manutenção de parcerias e alianças. Também através desta pesquisa foi possível detectar ocorrência de dois tipos de relacionamentos interorganizacionais, o primeiro tipo ocorre quando as relações pessoais antecedem as relações organizacionais, ou seja, os indivíduos possuem relações pessoais muito antes de iniciarem relações de negócios. Os laços de amizade contribuem para a formação de confiança e comprometimento das empresas e desta forma o controle necessário para gerenciar a rede pode ser baixo.

O segundo tipo de relacionamento interorganizacionais, ocorre quando as relações organizacionais precedem as relações pessoais, ou seja, os indivíduos iniciam relações de

negócios e só então as relações pessoais começam a ter algum significado. Neste tipo de relacionamento o controle precede a formação da confiança e do comprometimento, porém não os substitui. Concluímos também que conforme a confiança e o comprometimento das empresas aumentam, os mecanismos de controle tendem a diminuir, mas não desaparecer.

Em ambos os casos o maior fator de contribuição para a formação de confiança e comprometimento é a comunicação. Dessa forma, o escopo da pesquisa demonstrou que o impacto da comunicação clara e rápida se torna necessária para que cada uma das empresas possa ampliar seus níveis de relacionamento, ampliando a confiança e o comprometimento.

No caso específico desta pesquisa, não foi objetivo produzir nenhum tipo de generalização, mas, sim, um estudo aprofundado da realidade de uma empresa da indústria de mídia exterior em relação ao processo de formação de redes e alianças estratégicas, o que explica a metodologia empregada no trabalho. Porém, o estudo se valorizará se, a partir dele, novas investigações forem realizadas para a geração de conhecimentos empíricos sobre a atuação e atitudes em relação às estratégias na indústria de mídia exterior e outras indústrias correlatas.

5.1 Recomendação para Futuros Estudos

Em face destas constatações, entende-se como relevante à aplicação de novas pesquisas que possibilitem a ampliação da compreensão do tema. Utilizando este estudo e outras metodologias como referência, de modo que os pesquisadores possam oferecer resultados que possam ser generalizados ao segmento. Neste sentido, são recomendadas algumas ações que visem:

- Investigar PMEs de outros segmentos que estejam em processo de formação de redes.
- Investigar, de forma mais aprofundada, a relação de confiança na formação de redes de empresa;
- Investigar, de forma mais aprofundada, o papel da comunicação nas relações de confiança e comprometimento;
- Investigar os mecanismos de governança em redes de PMEs;
- Investigar qual o papel dos relacionamentos antecedentes na formação de uma rede de PMEs.

Portanto, um estudo que envolva um maior número de empresas e que possa atender à generalização seria a principal recomendação deste trabalho.

6 Bibliografia

Anderson, J. C.; Hakansson, H.; Johanson, J. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. **Journal of Marketing**, Chicago, Vol 58 p. 1-15, 1994.

Annen, K. Social Capital, Inclusive Networks, and Economic Performance, **Journal of Economic Behavior and Organization**. Amsterdam, 50, p.449-463. 2003

Axelrod, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Book, 1984.

Bachmann, R. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. **Organization Studies**. Berlin, 22, no. 2. p. 337. 2001.

Bandeira, S. P.; Becker, F. D. **Desenvolvimento local-regional: determinantes e desafios contemporâneos**. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2000.

Bardin, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

Barquero, A. V. **Desenvolvimento Endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

Bekkers, V.;Thaens, M. Interconnected networks and the governance of risk and trust. Information Polity: **The International Journal of Government & Democracy in the Information Age**. Amsterdam, 10, no. 1/2: p. 37-48. 2005,

Cassaroto 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, 1998.

Chung, S.A.; Singh, H.; Lee, K. Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. **Strategic Management Journal**. Hoboken. 21: p. 1-22. 2000.

Cocco, G.; Urani, A.; Galvão, A. P. (org). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

Das, T. K.; Teng, B. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. **Organization Studies**, Berlin, 22/2 p. 251–283, 2001.

Dussage, P.; Garrete, B. **Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances**. New York: John Wiley & Sons, Ltd. 1999.

Duyster, G.; Lemmens, C. Alliance Group Formation: Enabling and Constraining Effects of Embeddedness and Social Capital in Strategic Technology Alliance Networks. **International Studies of Management and Organization**, White Plains. vol. 33, no. 2, p. 49–68. Summer 2003.

Ebers, M. Explaining inter-organizational network formation. In: M. Ebers (Ed.), **The formation of interorganizational networks**: Oxford, England: Oxford University Press. p. 3–40, 1997.

Ferreira, A. A.; Oliva, F. L. Formação de redes para o desenvolvimento tecnológico: uma experiência com empresas de base tecnológica. In: Boaventura, J. M. G. (org.). **Rede de Negócios: Tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, p. 293-312, 2006.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Grandori, A. Interfirm networks: Organizational mechanisms and economic outcomes. In: Grandori, A. (Ed). **Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness**. Routledge, London, p. 1-14. 1999.

Grey, C.; Garsten, C. Trust, Control and the Post-bureaucracy. **Organization Studies**, Berlin, 22, no. 2 . P. 229. 2001.

Gulati, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, Ada, 38: p. 85–112. 1995.

_____. Gargiulo, M. Where Do Interorganizational Networks Come From? **American Journal of Sociology**. Chicago: p. 177-231. March 1999.

Gusatti, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: Cocco, G.; Urani, A.; Galvão, A. P. (org). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

Ibbott, C. J.; O'Keefe R. M. Trust, planning and benefits in a global interorganizational system. **Information Systems Journal**, Oxford and Boston, 14, no. 2. p. 131-152. 2004.

Kanter, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**. Boston, p. 96-108, jul./aug. 1994.

Kliksberg, B.. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez, 2001.

Kogut, B.; Zander, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, Durham. v. 29, n. 3, p. 625-645, 1993.

Kramer, R. M. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**. Stanford, 50, p. 569-598. 1999.

Larson, A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, Vol 37, p. 76-104, 1992

_____. Starr, J. A. A Network Model of Organization Formation. **Entrepreneurship: Theory & Practice**. Waco: 17, no. 2 , p. 5-15. Winter 1993.

Lin, N. **Social Capital: A theory of social structure and action**. Oxford: Cambridge University Press. 2001

Ludke, M.; André, M. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

Martins, G. A. **Estudo de Caso: Uma estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006

Morgan, R. M.; Hunt, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. Chicago, 58, 3 p. 20, Jul. 1994.

Nohria, N.; Garcia-Pont, C. Global strategic alliances and industry structure. **Strategic Management Journal**, Hoboken.12: p. 105-124. 1991.

Park, S. H. Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. **Organization Studies**, Berlin, 17, no. 5. p. 795. 1996.

Pfeffer, J.; Nowak, P. Joint ventures and interorganizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca. 21, p. 398-418. 1976

_____. Salancik, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.

Powell, W. Inter-organizational collaboration in the biotechnology industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tübingen. 152: P. 197-215. 1996.

_____. Brantley, P. Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks? In: Nohria, N.; Eccles, R. (eds.). **Networks and organizations**. Harvard Business School Press: Boston. p. 366-394. 1992.

_____. Koput, K. W.; Smith-Doerr, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, 41(1): p. 116-145. 1996.

Putnam, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

Reed, M. I. Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. **Organization Studies**, Berlin, 22, no. 2. 2001.

Richardson, G.B. The Organization of Industry. **The Economic Journal**. Londres, Vol.82, p. 883-96. 1972.

Ryan, S. Initial Trust Formation in an Online Social Action Network. **Sixth International Conference of the International Society for Third-Sector**, Toronto, July 11-14, 2004. Disponível em <http://www.istr.org/conferences/toronto/workingpapers/ryan.sherida.pdf>, Acessado em 26 de Junho de 2007.

Souza, M. C. A. F. DE. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Sebrae, 1995.

Trivinos, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa na educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

Vergara, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003

Vieira, M. M. F. e Zouain, D. M. (org). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

Walker, G.; Kogut, B.; Shan, J. Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. **Organization Science**. Providence, 8, no. 2: 109. March 1997.

Wernerfelt, B., A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. Hoboken. 5, 2, p. 171-180, 1984.

Yin, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Yoshino, M. Y.; Rangan, U. S. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.