

## CONDICIONANTES PARA A FORMAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS NO SETOR DE CONFECÇÃO DE BOA VISTA-RR

**Edgar Reyes Junior** – [edgarreyes2000@yahoo.com.br](mailto:edgarreyes2000@yahoo.com.br)

Doutorando em Administração (UNISINOS) professor do curso de Administração UFRR

**Cristiane do Nascimento Brandão** - [cristianne.brandao@gmail.com](mailto:cristianne.brandao@gmail.com)

Mestranda em Administração pela EAESP/FGV

**Leilane Silva do Espírito Santo** - [le\\_canil@hotmail.com](mailto:le_canil@hotmail.com)

Graduada em Administração (UERR)

**RESUMO:** As redes de colaboração são empreendimentos, baseados na confiança e cooperação, nos quais a interdependência entre as organizações. Entretanto, associar-se a uma rede é um desafio, pois envolve um relacionamento aberto com outros empresários. Este estudo tem como objetivo identificar os condicionantes para propensão em atuação em redes de empresas no ramo de confecções em Boa Vista. Foram analisadas a influência da confiança, os fatores motivadores e inibidores, e fez-se uma análise de redes sociais, a fim de identificar por meio do grau de centralidade, proximidade, intermediação e da centralidade geodésica, bem como a posição de cada empresa em relação às demais, caso se efetivasse a formação de redes entre as empresas estudadas. Essa pesquisa descritiva, transversal, tendo como método empregado, o quantitativo aplicado através de *survey*, cujos dados foram analisados com os *softwares UNICET 6.289* e *PAJEK 1.19*. Como resultados, identificou-se a possibilidade de formação de três redes de empresas. As principais atividades a serem compartilhadas são: transporte, aquisição de produtos e assistência técnica. Quanto às informações compartilháveis estão: o custo de matérias primas, fontes de fornecimento e tecnologias. Também foi observado que, dentre os principais objetivos comuns para a formação de redes das empresas encontram-se exercer maior influência no mercado e aumentar o poder de negociação. Além disso, os possíveis grupos de empresas do setor, demandariam formas de gestão distintas e particulares, dependentes de estruturas relacionais de cada grupo de empresas.

**Palavras chave:** Redes Sociais; Confecções; Amazônia; Roraima; Estratégia.

**ABSTRACT:** Collaborative networks enterprises based on trust and cooperation, in which the interdependence between organizations. However, join a network is a challenge because it involves an open relationship with other business. This study aims to identify the likely constraints on performance in enterprise networks in the clothing industry in Boa Vista. We analyzed the influence of trust, the motivating factors and inhibitors, and became a social network analysis, to identify through the degree of centrality, and the position of each company relation to others, if the formation of effective networks between the companies studied. This descriptive, cross, with the method used, whose data were analyzed with the software UNICET 6289 and Pajek 1.19. As a result, we identified the possibility of formation of three business networks. The main activities to be shared are: transportation, purchase of supplies and technical assistance. As to information are shareable: the cost of raw materials, supply sources and technologies. It was also noted that among the main objectives common to the formation of business networks are to exert greater influence on the. Moreover, the possible groups of companies in the sector, would require different forms of management and individuals dependent on relational structures of each group of companies.

**Keywords:** Social Networks; Clothing, Amazon, Roraima; Strategy

## 1. INTRODUÇÃO

Diante do atual contexto do mercado globalizado onde a instabilidade da vantagem competitiva, fruto da intensiva concorrência entre as empresas, de uma demanda mais seletiva e das transformações tecnológicas, vêm influenciando as empresas a manterem-se em constante adaptação, moldando e sendo moldadas pelo seu ambiente externo, através de novas formas e modelos de gestão, novas arquiteturas e estratégias, com intuito de conquistar e consolidar posições competitivas no mercado global ou local.

Nessa temática surge a formação de redes inter-organizacionais como alternativa para que a empresa se firme no contexto competitivo. As redes são empreendimentos menos formalizados, baseados na confiança e cooperação, nos quais a interdependência entre as organizações as torna mais fortes e mais dependentes da parceria. Baseadas na cooperação, as redes têm como objetivo principal potencializar os lucros de seus associados, sendo que, dentro dos benefícios que a rede promove destacam-se a flexibilidade e economia de escalas similares a das grandes empresas.

Entretanto, apesar de perceber grandes vantagens, associar-se a uma rede é um desafio, onde a visão individualista deve se superada e então substituída por uma visão mais coletivista, que envolve um relacionamento aberto com outros empresários e a participação conjunta na tomada de decisões.

A análise redes sociais proposta por este estudo está voltada para a possibilidade de formação de redes de empresas, com atividades de colaboração, envolve análise de Condicionantes para a Formação de Redes de Cooperação nas Indústrias de Confecção de Boa Vista. Este estudo, para tanto, procura responder a questão: Quais são os condicionantes para a formação de redes de cooperação interorganizacional nas Indústrias de Confecção de Boa Vista-RR?

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 As Relações Interorganizacionais

As relações de cooperação entre empresas apresentam-se como fruto das transformações econômicas das últimas décadas, e principalmente do acirramento da competitividade. (Balestrim e Verschoore, 2008).

Com o passar dos anos ocorreram modificações nas formas organizacionais que influenciaram e ainda influenciam as empresas. Entre o Final do século XIX e o início do século XX, ainda existiam os padrões artesanais de produção advindos da idade média, que apresentavam a inobservância de seqüência ou velocidade; ou mesmo de eficiência, produtividade e qualidade. No início do século XX, ocorrem os estudos a respeito da Administração Científica iniciados por Frederik Winslow Taylor, inovando a gestão das operações industriais. Este característico padrão artesanal foi superado por Henry Ford que introduziu em suas fábricas a “Organização Científica do Trabalho” sistematizada por Taylor. (Tálamo, 2008)

Diante da acelerada evolução dos produtos, proporcionalmente, ocorreu o aumento da complexidade do trabalho, tornando o trabalho artesanal incompatível com o novo modelo econômico. A linha de produção implantada através da divisão e compartilhamento do trabalho, implantada por Ford, resolveu o problema da economia da época. (Gorender,1997 apud Tálamo,2008, p. 28 e 29).

Ainda nesse período, o trabalho, o trabalhador e o produto encontravam-se associados. Esses três sujeitos do processo foram distanciados com a evolução da Tecnologia da Informação e da informatização dos processos. Atualmente nos processos de manufatura a elaboração dos produtos é informatizada, e conseqüentemente a gestão dos processos é cada vez mais remota, acentuando esse distanciamento entre os sujeitos do processo. Tal situação gera ambientes de alta intensidade simbólica onde os símbolos na forma de cultura, estruturas e ações digitais nascem para tornar administrável esse distanciamento. (Wood Jr,1999 apud Tálamo,2008, p. 30).

O mesmo autor assegura que é nesse ambiente que ocorre a condição ideal para a estruturação de redes sociais entre empresas. E para identificar uma organização de simbolismo Intensivo, existem três dimensões: a estratégica, que se desenvolve continuamente e todos envolvidos participam do processo de aprendizagem; a estrutural, onde

essas organizações caracterizam-se pelo trabalho em grupo, podendo apresentar diversas estruturas, mas normalmente ocorre a estrutura matricial, que opera de modo informal e normalmente apresenta ausência de hierarquia; e a cultural, na qual a cooperação entre os integrantes juntamente com a informalidade e o processo de aprendizado constitui um dos pilares fundamentais ao sucesso de uma rede, esses fatores irão construir a “cultura” e definir os limites de atuação dos integrantes de uma rede.

A pequena empresa foi suprimida pela organização de grande porte em razão da internalização das atividades, que gerava vantagens como a rotinização das tarefas, controle de produção e intensiva especialização do trabalho, que em seguida promoviam reduções de custos e acréscimos de produtividade. (Balestrim e Verschoore, 2008). Porém o acelerado crescimento dessas grandes empresas por meio da internalização das atividades, tornava a administração mais difícil e mais altos os custos burocráticos da hierarquia. Houve a redução da eficácia dos instrumentos de gestão, em razão da coordenação centralizada e sobrecarregada aliada a complexidade das decisões internas. Essas pressões demonstraram a necessidade de novos instrumento gerenciais. (Balestrim e Verschoore, 2008).

As empresas então passam a procurar novas formas de gestão de operações. Conforme Amato (2000) apud Tálamo (2008), as empresas ao procurar reestruturar-se foram levadas a optar por novos processos como desintegração vertical, focalização, terceirização, horizontalização e parcerias.

## **2.2 Redes de Cooperação**

No conceito de redes apresentado por Lazzarini (2008), é abordado um conjunto de indivíduos ou organizações interligados pelos mais diversos tipos de relações. Esses indivíduos são denominados tecnicamente como ‘nós’, que em geral são chamados de atores, e as relações que ocorrem entre eles como laços.

As redes interorganizacionais, de acordo com Reyes Júnior (2008) consistem em uma forma de associação, caracterizada pela afinidade e pela natureza informal, onde cada uma das empresas é responsável pela sua própria gestão, sendo que são constituídas em torno de áreas de interesse comum com o fito de obter aumento de benefícios.

Conforme Araújo (2000) apud Balestrin e Verschoore (2008), as redes de cooperação são uma forma de gestão socioeconômica que surge em resposta a contingências históricas e para resolver certos problemas de administração. Complementando essa definição Gulati e

Gargiulo (1999) apud Balestrin e Verschoore (2008) dizem que as redes de cooperação entre empresas instituem uma estrutura que gera condições para transações econômicas entre um grupo de agentes. A partir desses conceitos Balestrin e Verschoore (2008), afirmam que redes de cooperação são grupos de empresas coerentes e largamente inter-relacionadas, orientadas a gerar e oferecer soluções competitivas de modo coletivo e coordenado, ou seja, podem ser definidas como organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, porém cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais participantes da rede os benefícios e lucros alcançados pelos esforços em conjunto. Dessa forma é facilitada a realização de ações conjuntas e a transação por meio de recursos coletivos a fim de alcançar objetivos comuns.

### 2.2.1 Tipologia

As relações ou laços interorganizacionais, podem ser verticais e horizontais. De acordo com Lazzarini (2008), os laços verticais também conhecidos como cadeia de suprimentos, tratam-se de relações onde cada ator, interligados entre si seqüencialmente como, por exemplo, produtores, atacadistas, varejistas e consumidores finais; os laços horizontais, no entanto, ocorrem entre empresas do mesmo setor ou de setores adjacentes, podendo também atuar complementando uns aos outros.

Essas formas vertical e horizontal, são mais comumente encontradas unidas, exibidas em um contexto complexo denominado por Lazzarini et al. (2001) apud Lazzarini (2008) como *Netchain*, que consiste em um conjunto de redes compostas por laços horizontais entre empresas, arranjadas seqüencialmente com base em laços verticais entre as empresas, na forma de camadas.

As constelações conforme Gomes-Casseres (1994) apud Lazzarini (2008), são grupos de empresas que cooperam entre si que competem com outros grupos, e estão divididas em redes explícitas que envolvem acordos formais caracterizados multilaterais (aplicáveis a todos os membros) publicamente conhecidos; ou implícitas que são grupos informais baseados na estrutura bilateral de acordos entre firmas.

A denominação Conselhos Entrelaçados traduz a situação onde duas empresas de capital aberto, que tenham estabelecido conselhos a fim de avaliar e monitorar decisões estratégicas, apresentam um ou mais conselheiros em comum, e participam de uma rede

interorganizacional que se estabeleça por meio de relações interpessoais, então estes conselhos entrelaçados podem servir para conseguir recursos ou como canais de influência apoiando propostas advindas da outra empresa (Lazzarini, 2008).

Em se tratando de tipologias a classificação dos tipos de redes conforme desenvolvido a partir do trabalho de Marcon e Moinet (2000) apud Balestrin e Verschoore (2008), divide-se em quatro dimensões sob as quais as redes são estruturadas: a hierárquica (assimétricas), a horizontal (simétricas), a contratual (formal) e a da convivência (Informal). Onde o eixo vertical relaciona-se com a natureza dos elos gerenciais estabelecidos entre atores da rede, e o eixo horizontal representa o grau de formalização estabelecido nas relações entre atores. (Marcon e Moinet, 2000 apud Balestrin e Verschoore, 2008).

As redes podem assumir disposição simétrica e assimétrica conforme defendem Grandori e Soda (1995) apud Carretto (2004), as redes simétricas apresentam autonomia e direitos iguais entre os membros, e as assimétricas apresentam uma espécie de centralização, onde um dos membros assume o papel de coordenador da rede. Os autores defendem ainda que as redes possam ser formadas por relações formais e informais, sendo que as formais caracterizam-se pela presença de contratos de intermediação, e as informais pelo relacionamento social.

### **2.2.2 Condicionantes para Formação de Redes de Empresas**

De acordo com Lazzarini (2008), os benefícios a serem obtidos na rede social, relacionam-se diretamente com as escolhas dos atores, é simples escolher com quem estabelecer uma relação associativa, porém o que será obtido desse relacionamento depende do tipo organização e da atividade exercida pelos parceiros escolhidos. O posicionamento dos atores em redes constitui o capital social.

Para Bourdieu (1998) apud Reyes Júnior (2008) a definição de capital social pode ser descrita como sendo um aglomerado de relações e redes que se ajudam entre si, que podem ser movimentadas com o objetivo de beneficiar um sujeito ou sua classe social, e apresenta características como: menor transparência e maior incerteza.

A Michigan State University por meio de investigadores do Social Capital Initiative, definiram o capital social como a simpatia de uma pessoa ou grupo de pessoas por outra pessoa ou grupo de pessoas, relação esta na qual se possa produzir benefício potencial,

vantagem e um tratamento preferencial para outra pessoa além daquele esperado nas relações de troca. (Forni et al., 2004 apud Reyes Júnior, 2008).

O poder relacional está interligado à confiança, e consiste em um conjunto de forças inconstantes e características, que influem e são influenciadas pelos atores de um sistema relacional, ao mesmo tempo de restringem cada ator (Pinto, 2008). A confiança por sua vez acompanha esse movimento, quando existe maior confiança, maior é o poder (Reyes Júnior 2010).

Os objetivos comuns são antecedentes que facilitam o surgimento de redes de cooperação, em uma rede eles podem ser os mais diversos, como por exemplo: acessar recursos ou compartilhar soluções; exercer assimetria de poder, ou seja, maior influência no mercado; busca de reciprocidade traduz-se em desenvolver ações coletivas de interesse comum; obtenção de eficiência interna; busca de estabilidade frente a incerteza ambiental; legitimidade no mercado e flexibilidade adaptando-se aos ambientes mais dinâmicos, que de acordo com Balestrin e Verschoore (2008), são os principais fatores que levam as organizações a estabelecerem redes de cooperação.

Olson (1999) *apud* Balestrin e Verschoore (2008), expõe que o simples fato de um propósito ser comum a um grupo implica que ninguém desse grupo deverá ficar excluído dos lucros proporcionados por tal propósito. Esses benefícios são internalizados pelas empresas, e podem ocorrer em graus diferentes para cada ator, e são denominados *benefícios coletivos exclusivos*, por pertencerem a um grupo de empresas e não serem estendidos as outras empresas fora da rede ou outras redes (Balestrin e Verschoore, 2008).

A busca de vantagens competitivas por parte das organizações é considerada como um de seus principais objetivos, o atual contexto econômico onde a competitividade é a palavra chave, as pequenas e médias empresas sofrem certas dificuldades, dentre outras: a obtenção de melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes; custos de campanhas publicitárias; custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra; acesso a linhas de crédito e financiamento; custos de aluguel, etc. Esses problemas podem ser reduzidos pela ação coletiva das empresas (Amato Neto, 2000, Balestrin; Vargas, 2004 *apud* Lima, Garcia e Carvalho, 2007).

Uma questão importante a respeito das redes são as motivações que levam à formação das redes interorganizacionais. Para Oliver (1990) *apud* Balestrin e Verschoore (2007), as redes são formadas a partir de pressões contingenciais que induzem as empresas a

trabalhar em conjunto, apresentando seis contingências determinantes: a) Necessidade – uma empresa estabelece elos ou trocas com outras empresas por necessidade, essa contingência está relacionada à dependência de recursos; b) Assimetria – sob essa contingência, as relações interorganizacionais são levadas pelo potencial poder que uma organização pode exercer sobre outra; c) Reciprocidade – de acordo com essa perspectiva, a formação de redes ocorre com o propósito de buscar interesses e objetivos comuns em ações conjuntas; d) Eficiência – a eficiência é a única dentre as seis contingências voltada para a questão interna ao buscar eficiência organizacional; e) Estabilidade – a dúvida leva as empresas a constituir e gerenciar relações interorganizacionais a fim de alcançar estabilidade no ambiente; f) Legitimidade – para justificar suas atividades e seus resultados, baseia-se nas pressões impostas sobre as organizações pelo ambiente institucional.

A análise de redes sociais estuda a relação entre os atores, e não nos atributos ou qualidades destes, e basicamente estuda essas relações por meio dos sociogramas matriciais (Molina, 2001). A partir dos elementos relacionados em pares é possível construir uma rede que pode demonstrar fenômenos diversos, e por fim podemos ainda medir diferentes relações em um mesmo conjunto de atores, formando diversas redes, determinando elementos chave e padrões de uma comunidade.

Os laços dividem-se em laços direcionais e não-direcionais, o primeiro ocorre por meio de uma relação de um para outro, mas não o contrário, já os não-direcionais não importa se relação parte do ator x para o ator y, ou ao contrário. Nas redes também pode ocorrer a afiliação de atores em determinados grupos, e essa afiliação apresenta dois tipos de nós, os atores e os grupos aos quais eles pertencem (Lazzarini, 2008).

As redes podem ser caracterizadas por algumas medidas de estrutura de rede, chamados por Lazzarini (2008), como indicadores de: densidade, quando apresenta a conexão de vários atores entre si; de centralização que diz respeito a relações onde um ator central interliga alguns dos outros atores que não se conectam entre si, atuando de forma a liderar o grupo; e de fragmentação que está presente quando existem diferentes sub-redes, que não se conectam entre si.

Existem ainda algumas medidas, que servem como indicadores de posição dos atores dentro da rede, os indicadores posicionais, os principais são: o de centralidade, no qual o ator tem mais facilidade de acessar outros atores em razão da conectividade entre vários deles; e o

buraco estrutural denominado por Burt (1992) *apud* Lazzarini (2008), onde a conexão entre dois atores não interferem na relação em virtude da posição dos atores na rede.

O sociograma é um instrumento utilizado para a visualização das redes sociais, com ele é possível analisar diversas características, bem como observar a relação entre os atores, e as estruturas das redes.

De acordo com Wasserman e Faust (1999); Hanneman (2005) *apud* Pinto e Junqueira (2008), a rede formal é uma rede tipo estrela, com um ator ligado a todos os demais e sede administrativa; já a rede efetiva caracteriza-se pela presença da sede administrativa como ponto central, mas também demonstra uma configuração mais assimétrica e atores dispersos; e a rede sem núcleo apresenta um maior número de atores desconectados.

### 3. METODOLOGIA

Com relação ao objetivo, o presente trabalho caracteriza-se pelo enfoque descritivo, com a pretensão é de se estudar os fatores que influenciam a formação de redes de cooperação, ou seja, a confiança, a necessidade no que tange a hostilidade ambiental, e os objetivos comuns, e ainda realizar a análise de redes sociais. Quanto aos meios de investigação essa pesquisa se encaixa no conceito de pesquisa de campo, pois buscou a informação diretamente com a população pesquisada (Gonsalves, 2007). Quanto ao método, empregou-se o quantitativo, que de acordo com Gonsalves (2007), remete a explanação das causas, por meio de medidas objetivas, testando hipóteses, empregando fundamentalmente a estatística, desta forma, transforma-se a vida social em números.

Conforme Churchill Jr (1999) *apud* Reyes Junior (2008) essa pesquisa é do tipo corte transversal tendo em vista que os dados foram coletados num determinado período de tempo, pois não existe a intenção de delinear uma evolução, ou de identificar variações ao longo do tempo. Foi analisado o setor de confecções de uniformes da cidade de Boa Vista-RR, através de *survey*, adaptada de Reyes Júnior, (2008), que está dividida em dados de identificação e dados relacionais. O questionário de identificação classificou os respondentes, com a finalidade de segmentar a amostra, caracterizando as empresas conforme o ramo de atuação, tempo de existência e número de cargos de trabalho. Em seguida, no questionário de dados relacionais com o objetivo de identificar características sociais e grupos de afinidades. Foi

utilizado um código de identificação destas com a finalidade de manter o sigilo dos respondentes. A escolha das primeiras empresas deu-se por meio de pesquisa na mídia, o processo de localização das seguintes deu-se através do sistema “bola de neve”.

Ao finalizar a fase da coleta de dados fez-se a análise a partir das informações colhidas por meio dos questionários. A partir dos quais se identificou o grau de importância, de influência e de interferência dos três condicionantes apresentados e a análise de redes sociais. O tratamento estatístico comparativo dos dados coletados propiciou conhecimento mais profundo acerca do fenômeno formação de redes de empresas no ramo de confecções em Boa Vista.

A tabulação dos dados foi realizada por meio do *software* Microsoft Excel, em seguida foram transportados para matrizes quadráticas. Alguns indicadores também foram analisados pelo uso de uma matriz dicotômica a partir de uma imagem de matriz binária, com matriz de pré-imagem ator-ator. Em seguida as informações foram transferidas para os *softwares* UNICET 6.171 e PAJEK 1.10, para a análise de redes sociais, que funciona basicamente a partir do estudo de sociogramas matriciais (Reyes Júnior, 2008).

A Análise de Redes Sociais foi executada a partir de medidas utilizadas como parâmetro para avaliação dos laços sociais. Este estudo utilizou primordialmente as medidas: centralidade de grau, que examina em redes simétricas a proporção de relações diretas de cada ator avaliando a concentração de relações; o grau de intermediação nas comunicações com atores não adjacentes pode haver uma dependência de algum outro ator e esse ator passa a possuir poder; grau de proximidade está relacionado a distância entre os demais atores da rede, o que influencia mais ainda no poder; a centralidade geodésica identifica os atores mais importantes do grupo do ponto de vista de toda a rede; e a reciprocidade que avalia no âmbito da rede quais as relações que são bidirecionais (Reyes Júnior, 2008).

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Características Gerais das Empresas**

A pesquisa foi realizada entre os meses de julho e agosto de 2010, contou com a participação de 20 empresas do ramo da confecção de uniformes de Boa Vista-RR. Ao investigar o quantitativos de funcionários, observou-se que 55% das empresas tem entre 1 e 7 funcionários; 35% delas possui entre 8 e 14 funcionários; e 10% das empresas tem entre 15 e

21 funcionários. Verificado que a maior parte das empresas são as que têm menos funcionários. Com relação as micro e pequenas empresas no âmbito geral, estas são responsáveis por 71,3% dos empregos gerados em maio de 2010, destes, 48% são as que empregam até 4 funcionários, com 9,5% estão as que empregam entre 5 e 19 trabalhadores, 13,8% são as que empregam entre 20 e 99 colaboradores (SEBRAE, 2010).

Quanto ao tempo de mercado observou-se que de um total de 20 empresas, 50% têm entre 1 e 7 anos de existência; 5% têm entre 8 e 14 anos; e 45% destas têm entre 15 e 21 anos no mercado. No setor em questão, existe uma alta taxa de longevidade que abrange grande parte das empresas, considerando as altas taxas de mortalidade das empresas no Brasil. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE no ano de 2005, o Estado apresentou a menor taxa de sobrevivência de empresas no país, com índice de 49,3% e maior taxa de mortalidade dentre todos os Estados brasileiros, com índice de 50,7% de empresas encerradas antes de completar dois anos de atividade (SEBRAE 2007).

A pesquisa identificou que, dentre as empresas estudadas, 90% iniciaram as atividades apenas com capital próprio, e 10% delas incluíram capital de terceiros, que pode abranger familiares, amigos ou bancos. Pesquisas anteriores apresentaram dados semelhantes, ao estudar as redes de colaboração no Rio Grande do Sul. Reyes Júnior (2008), identificou que das empresas estudadas, 85,19% informaram que o capital inicial era próprio e os 14,81% restantes, afirmaram ser de terceiros estando divididos entre bancos, amigos e familiares.

#### **4. 2 Análise de redes de empresas**

Este tópico consiste na análise de redes sociais voltada à rede de cooperação interorganizacional no ramo de confecção de uniformes de Boa Vista.

Sobre o conhecimento dos entrevistados quanto a estratégia redes de colaboração, 65% afirmaram que conheciam e 35% respondeu que nunca ouviu falar sobre redes de empresas. Observou-se que maioria dos gestores tem conhecimento sobre a estratégia, tendo inclusive participado de algumas ações que se encaixam nas atividades que geralmente são executadas nas redes de empresas, como obtenção de matéria prima em conjunto, comodato de equipamentos e/ou mão de obra.

Na análise da possibilidade de formação de uma rede entre as empresas estudadas, a pesquisa demonstrou que 85% das empresas aceitariam associar-se a uma rede de empresas, e que 15% não aceitariam. Diante disso, verificou-se que maior parte dos gestores apresenta-se

interessados e abertos a se envolver em formas de gestão relacionadas a inovações e possibilidades de ganhos e crescimento das organizações.

Quanto a composição, dentre os respondentes que aceitariam participar de uma rede, 78% partilhariam atividades com amigos somam e 22% afirmaram que aceitariam compartilhar atividades com conhecidos. A confiança é um dos principais pilares para a formação das redes de empresas, no gráfico acima se percebe que a maior parte das empresas aceitaria compartilhar atividades com amigos, ou seja, com pessoas mais íntimas, onde já houvesse um laço de confiança, qualificada como confiança baseada em processos, onde se encaixam relações não comerciais, especificamente as de amizade (Reyes Júnior, 2008). Já a minoria esta relacionada a conhecidos que e em sua maior parte são as empresas concorrentes, com um laço um pouco menor de confiança, caracterizando-se como laços baseados em relações comerciais, oriundos das relações com outras empresas em eventos ou em situações particulares de “troca de favores” no que se refere aos equipamentos e/ou mão de obra.

Os gestores também responderam sobre as atividades que aceitariam compartilhar. As mais aceitas foram: a assistência técnica e o transporte de matéria prima ou produtos com o índice de 89%; em seguida com 83% está a aquisição de matéria prima ou produtos; na sequência com 78% das aceitações estão os fornecedores e a publicidade e propaganda. Já as atividades com menores índices, com 28% de aceitabilidade estão a estocagem de matéria prima e produtos juntamente com máquinas e equipamentos.

Diante desses dados identifica-se que, para os empreendedores, as atividades prioritárias são a assistência técnica, seguida de atividades relacionadas à compra de insumos. Em nível intermediário estão as atividades de marketing e vendas, bem como operações de importação e exportação, participação em feiras e exposições, e vendas no mercado nacional. As atividades voltadas ao âmbito interno da empresa foram consideradas como menos importantes do ponto de vista dos gestores nesse quesito, envolvendo: compartilhamento de serviços jurídico e contábil, máquinas, equipamentos e mão de obra, captação de novos clientes, estabelecimento de custos e preços dos produtos, e vendas internas (integrantes da rede).

No quesito compartilhamento de informações, as questões mais importantes, referem-se ao processo interno e vendas, abrangendo tecnologias; níveis salariais e planos de carreira; clientes; processos de produção e desenvolvimento de novos produtos. Mostraram

maior resistência as informações do âmbito interno, incluindo margem de lucro e faturamento, representando em percentuais 11% e 5% respectivamente.

Em se tratando de objetivos que levariam a formar uma rede, o maior índice é 94% que indica o principal objetivo sendo aumento no poder de negociação, com 78% em seguida está o quesito exercer maior influência no mercado, e com 67%, está a busca de estabilidade frente às mudanças do mercado. Imediatamente após e com menores indicadores estão a flexibilidade de adaptação e a obtenção de eficiência interna com 55% e 44% de concordância, respectivamente.

Os gestores evidenciam que dos objetivos para formar uma rede, primordialmente estão os voltados para questão externa, como: aumento do poder de negociação e da influência no mercado, e estabilidade frente às mudanças do mercado. Com menor importância, de acordo com os gestores, encontra-se a questão interna como: a flexibilidade de adaptação e obtenção de eficiência interna.

Quanto aos dados relativos às necessidades para a formação de uma rede de empresas, os empresários destacaram a dificuldade de contratação de pessoal com o índice de 94%; já o alto custo das campanhas publicitárias e do treinamento (mão de obra) apresentaram índices de 89%. Aquisição de matéria prima também apresentou relevância, com 83%. Com menor representatividade, na opinião dos gestores estão a dificuldade de acesso a linhas de crédito com índice de 44%; e com 39% está a falta de capital. Observou-se o predomínio de questões internas, nesse caso com maior importância estão os itens relacionados aos recursos humanos. E com menor importância ficaram as dificuldades de cunho financeiro como: acesso a linhas de crédito e financiamento e falta de capital.

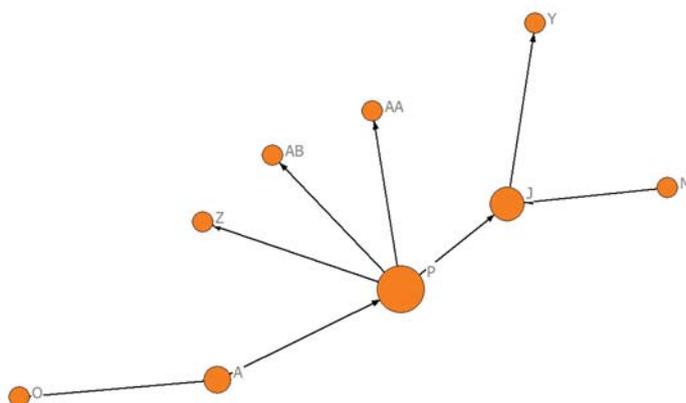
#### **4.2.1 Análise das Relações Sociais**

Apresenta-se a análise das relações sociais voltada para o ambiente empresarial, no intuito de identificar a possibilidade de utilização da estratégia de redes de cooperação. Utilizando-se de *software* específico de análise de redes sociais, avaliou-se a estrutura relacional da indústria de confecções de uniformes de Boa Vista.

Na Figura 1, observa-se a estrutura relacional da rede Alfa, enquanto sub-rede potencial. Este primeiro aglomerado constituído por nove empresas, expõe as medidas do grau centralidade dos atores, relacionadas ao tamanho de cada ator, calculadas com base somente nos integrantes de tal rede.

A densidade aponta que o nível de potencialidade da intensidade de troca desse agrupamento é de 0.106, e entre tais atores reciprocidade é inexistente. A distância média entre os atores é de 1,533, para alcançar qualquer empresa.

Neste grupo de empresas os elementos mais centrais, do ponto de vista relacional são as empresas “P”, “J” e “A” cujos índices da centralidade de grau são 18.519, 11.111 e 7.407, respectivamente, distinguindo-se dos demais por concentrar maior número de relações. Em se tratando de grau de proximidade o mais alto índice é 4.972 e pertence a empresa “P”, que acompanhada pelas empresas “J” e “A” com índices respectivos de 4.945 e 4.927 lideram a rede Alfa também como mais próximas das outras empresas pertencentes ao grupo. O grau de intermediação dessa rede é mensurável apenas com os atores “P”, “J” e “A” com índices de 6.838, 3.704 e 1.994, respectivamente, em virtude de situarem-se entre as outras empresas dessa rede, nas outras empresas esse valor é nulo em razão da posição periférica.



**Figura 1:** Rede Alfa

A centralidade geodésica utiliza-se do cálculo da centralidade sem considerar posições individuais, porém nesse caso tal medida manteve os mesmos elementos da centralidade de grau com maior poder, com os índices respectivos de 91.784, 58.746 e 39.294 estão os elementos “P”, “J” e “A” na rede Alfa.

A rede Alfa, não apresenta reciprocidade nas relações, e apresenta alto nível de dependência relacional com o ator “P”, apesar de apresentar significativo potencial de atuação em rede, apresenta também importantes fragilidades. Dentre elas destaca-se a assimetria de poder na rede com elevada dependência desta sub-rede em relação a este ator, que poderia

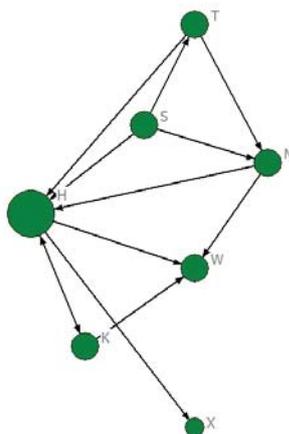
levar à desestruturação completa da rede em potencial, no caso da possibilidade de saída do ator “P”.

No caso de constituição da rede Alfa, faz-se necessário uma forte atuação no sentido de desenvolvimento das relações de confiança entre os atores, como forma de neutralizar a dependência para com o ator “P”.

O segundo agrupamento de empresas identificado está representado por meio da Figura 2, denominada rede Beta. O índice de relações recíprocas é de 9,09% entre todos os elementos dessa rede. A distância média entre os atores é de 1.429 para alcançar qualquer ator.

Claramente podem-se observar os elementos mais centrais, no caso a empresa “H” é o elemento mais central com índice de 22.222, acompanhada pela empresa “N” com índice de 14.815, com precedência sobre o grau de centralidade 11.111 das empresas “S”, “T” e “W”, que concentram maior número de relações nessa ordem.

As maiores medidas de proximidade pertencem as empresas “H” e “N”, com índices respectivos de 4.545 e 4.530, acompanhados das empresas “S”, “T” e “W” com índices iguais a 4.523 identificadas como empresas mais próximas das outras empresas da rede. Com relação ao grau de intermediação as empresas “H” “N” e “W” são as mais intermediárias com índices de 2.422, 0.285 e 0.142, respectivamente, as empresas restantes tem valores nulos nesse quesito, portanto são as mais periféricas. Em termos de centralidade geodésica os valores negativos tornam as medidas não mensuráveis, razão pela qual os valores serão desconsiderados (Reyes Júnior, 2008).

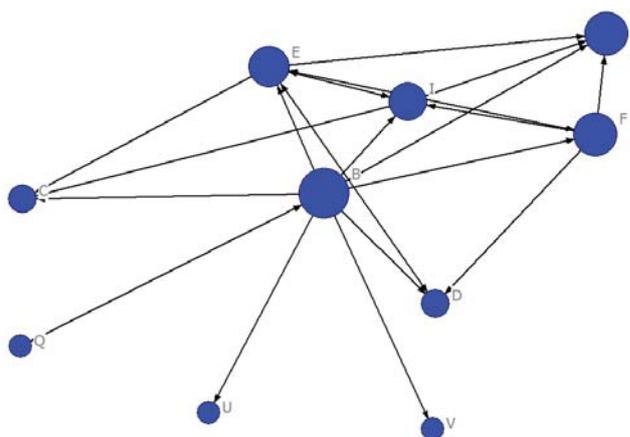


**Figura 2.** Rede Beta

A rede Beta apresentou baixo índice de reciprocidade da mesma forma que a rede Alfa, todavia, apresenta simetria de poder relacional, o que pode o que pode indicar a inexistência de lideranças relacionais neste grupo. Assim da mesma forma que se faz necessário o desenvolvimento de ações no sentido de se fomentar a confiança entre os atores, faz-se também necessário ações de apoio ao aumento dos níveis de liderança dos atores existentes no grupo.

O agrupamento de empresas seguinte, evidenciado na Figura 3 com denominação de rede Gama, apresentou distancia média de 1.395. O índice de relações recíprocas é de 21.05% nessa rede.

É possível identificar os elementos mais centrais, onde o elemento “B” é o mais central com o índice 33.333, acompanhado da empresa “E” com índice de 22.222, em seguida das empresas “I” e “F” com índice de 18.519, onde tais empresas concentram o maior número de relações dessa rede.



**Figura 3:** Rede Gama

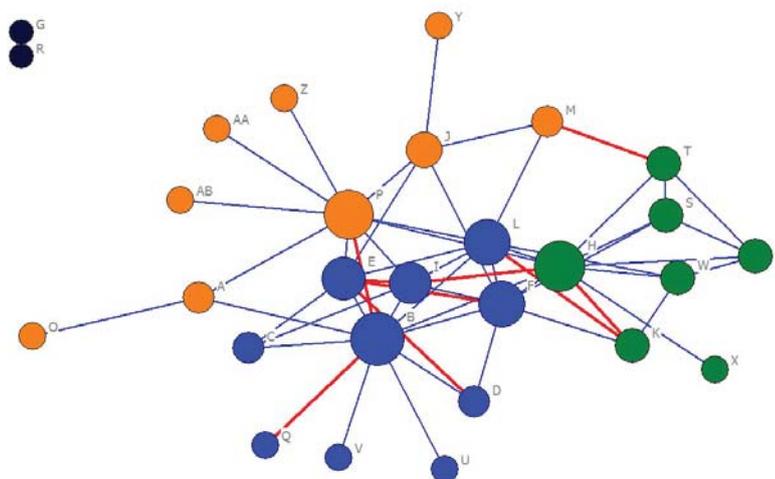
Os índices de proximidade indicaram que os atores mais próximos de todos os outros dessa rede, são: a empresa “B” com índice de 5.263 acompanhada pela empresa “E” com índice de 5.233, já as empresas “F” e “I” apresentam índice de 5.222. As medidas de intermediação identificaram que os elementos “B”, “E”, com índices de 6.505 e 0.522 seguidos dos elementos “F” e “I” com o índice de 0.190, estão posicionados entre as empresas da rede com características intermediárias, os outros atores apresentam índices nulos.

Em termos de centralidade geodésica foram identificados como empresas mais centrais de forma global as os atores “B” e “E”, com índices de 67.945 e 60.959, respectivamente.

A rede Gama apresenta diversas relações de reciprocidade, porém não envolvendo o ator central, o que faz com que as empresas envolvidas sejam mais independentes, e torna a rede mais estável no caso da saída do ator “B” já que a simetria de poder é maior, dado que os atores envolvidos já apresentam nível de confiança importante antes mesmo da afetiva atuação, no sentido da constituição formal a partir da reciprocidade das relações.

Ações no sentido da formalização da atuação em rede estariam mais ligadas a atividades focadas ao atendimento das necessidades conjuntas dessas empresas, que foram identificadas como sendo primordialmente atuação junto a fornecedores, treinamento e capacitação de mão de obra e ações de marketing e vendas. Também faz-se necessário uma clara atuação no sentido de fortalecimento das lideranças da rede, já que uma rede como qualquer conjunto de indivíduos socialmente relacionados, demanda lideranças claramente estabelecidas como forma de otimização na utilização de recursos existentes.

Interligando as três redes, conforme a Figura 4, estruturalmente observa-se a separação por redes identificadas pelas cores: rede Alfa na cor laranja; rede Beta na cor azul e; rede Gama na cor verde.



**Figura 4:** Mapa relacional Rede de confecções, sub-redes e relações recíprocas.

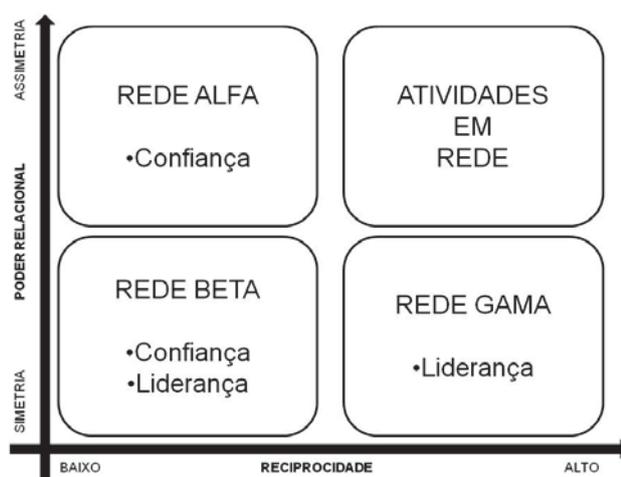
Observam-se quatro relações recíprocas entre atores de diferentes sub-redes, não necessariamente, mas predominantemente entre os atores mais centrais da rede, haja vista o caso da reciprocidade entre os atores “M” e “T”.

Esta reciprocidade extra sub-redes, pode identificar que estas sub-redes uma vez estruturadas, ainda assim poderiam estabelecer relações entre – si, que deveriam ser observadas e acompanhadas como forma de evitar ligações oligopolistas e a carterização.

Por outro lado a existência dessas relações extra rede, podem fomentar a oxigenação da rede a partir da introdução de inovações de qualquer caráter, tais como: inovações comerciais, de processo, de produto, entre outros, podendo ser extremamente positivas ao desenvolvimento de vantagens competitivas.

A partir da análise dessas três sub-redes, pode-se considerar a existência de uma tipologia para a análise de conjuntos de empresas para o processo de formação de redes baseado na estrutura das relações sociais previamente existentes conforme demonstrado na Figura 5.

Este modelo baseia-se na simetria ou assimetria, do poder relacional e no nível de reciprocidade entre os atores da rede. Assim uma rede com alto nível de assimetria somada a baixa reciprocidade entre os atores, representada pela rede Alfa, deveria focar-se no desenvolvimento da confiança e liderança como forma de aumentar a reciprocidade entre os atores e aproximar-se da simetria.



**Figura 5:** Matriz para análise de redes.

Este modelo baseia-se na simetria ou assimetria, do poder relacional e no nível de reciprocidade entre os atores da rede. Assim uma rede com alto nível de assimetria somada a baixa reciprocidade entre os atores, representada pela rede Alfa, deveria focar-se no desenvolvimento da confiança e liderança como forma de aumentar a reciprocidade entre os atores e aproximar-se da simetria.

Em um aglomerado de empresas que apresenta baixo índice de reciprocidade e apresenta simetria, representada pela rede Beta, há que se promover ações relacionadas à

confiança, visando aumentar a reciprocidade entre os atores, sendo que concomitantemente pode ser formalizada a rede, desde que todos tenham conhecimento de tal situação.

Quando uma rede apresenta alto índice de reciprocidade, está posicionada de forma assimétrica, como é o caso da rede Alfa, faz-se necessário atuar no sentido de se fomentar a liderança com o objetivo de alcançar a simetria, podendo simultaneamente iniciar a atividade em rede, tendo sempre em mente que devem ser explicitados os riscos.

A rede que apresentar alto índice de reciprocidade e apresentar simetria consiste em um conjunto de empresas adequadas conforme a matriz, para a constituição formal e a execução das atividades em rede, imediatamente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi elaborado com a finalidade de identificar os condicionantes para a propensão à atuação em redes de empresas do setor de confecção de uniformes de Boa Vista. Para tal foi analisado a influência da confiança e do poder relacional, identificados nas diferentes ameaças ambientais percebidas e reconhecidas as diferentes formas de atuação comuns entre os gestores.

O estudo indicou que as empresas de confecção de uniformes, predominantemente, possuem até sete funcionários, bem como a maior parcela delas tem até sete anos de mercado. Quanto ao capital inicial, próprio na maior parte delas.

Com relação a área específica do estudo, os gestores informaram que já conheciam a estratégia de redes e a maior parte afirmou que aceitaria participar de uma rede de empresas, externando que compartilhariam atividades predominantemente com amigos. As atividades que aceitariam compartilhar englobam principalmente a área de compra e de assistência técnica. Em se tratando de informações a serem compartilhadas também predominam as da área de compras. Os objetivos enxergados pelas empresas privilegiam a questão externa, já as necessidades estão voltadas para a questão interna, principalmente a mão de obra.

Foram identificadas três possíveis redes de empresas do setor em estudo, denominadas: rede Alfa, Beta e Gama. Cada uma delas demanda uma forma determinada de ação. Desde ações focadas exclusivamente na criação da confiança e/ou liderança, até ações efetivas de mercado. Esta ação planejada reduziria as fraquezas percebidas nestas redes.

Algumas relações entre as sub-redes, são identificadas como possíveis ações de implementação e inovação que se utilizadas com a devida cautela podem ser incentivadas.

Como implicações gerenciais, podemos identificar que, caso houvesse interesse, a utilização de estratégias de rede, bem como o estudo diante do modelo de análise sugerido, seria possível às organizações traçarem estratégias de reposicionamento relacional deliberando quais os melhores parceiros para estes relacionamentos.

O setor público, enquanto agente apoiador de políticas de desenvolvimento econômico e regional não pode abster-se de considerar o apoio institucional na implementação de estratégias em rede. Podendo assim, aperfeiçoar os recursos investindo de forma mais adequada e diferenciada nos diferentes grupos de empresas a que se pretende apoiar enquanto redes de cooperação.

O presente trabalho é relevante tanto no campo acadêmico como na área empresarial, pois apesar da atuação de mais de dez anos do programa redes de cooperação no Brasil, e da existência de um número significativo de redes em funcionamento além de um número ainda maior de redes que encerram suas atividades, não foi identificado na literatura um modelo tipológico equivalente ou similar. Tais modelos podem ser altamente significativos na operacionalização e apoio futuro das redes.

Como sugestão para estudos futuros, identifica-se basicamente ações no sentido de eliminar determinadas contradições do trabalho no que se referem atividades e informações que aceitariam compartilhar. Também se sugere aplicação este mesmo instrumento em outra rede com fins de validação da presente tipologia no processo de apoio a constituição de novas redes de cooperação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (2007) Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, v. 8, n. 4, p. 203-228.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (2008) **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman.
- GONSALVES, E. P. (2007) **Iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas, SP: Editora Alínea.

- LAZZARINI, S. G. (2008) **Coleção debates em administração: Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning.
- LIMA, G. B.; GARCIA, S. F. A.; CARVALHO, D. T. (2007) Redes interorganizacionais de cooperação para a exportação: um estudo de caso. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 3, set.-dez.
- MOLINA, J. L. (2001) **El Análisis de Redes Sociales. Una Introducción**. Barcelona: Edicions Bellaterra/SGU.
- PINTO, A. M. G.; JUNQUEIRA, L. A. P. (2008) A análise de redes sociais como ferramenta de diagnóstico das relações de poder. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios (eGesta)**, v. 4, n. 1, jan.-mar./2008, p. 33-59.
- REYES JUNIOR, E. (2010) **As interdependências entre a confiança interpessoal e a transferência de conhecimento na rede social de cadeias produtivas**. Projeto de Tese (Doutorado em Administração Universidade do vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, junho/2010.
- REYES JÚNIOR, E. (2008) **As redes sociais em aglomerações de empresas: o caso dos curtumes de Estância Velha-RS**. Universidade do Vale dos Sinos Centro de Ciências Econômicas. 167 p. Dissertação (Mestrado): São Leopoldo.
- REYES JÚNIOR, E.; BORGES, M. L. (2008) A comparação da estrutura social de turmas de graduação e pós-graduação: Um entendimento da cartografia dos grupos. **Redes – Revista hispana para el analisis de redes sociales. Vol. 4, #8, Junio**
- SEBRAE (2007) **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília agosto.
- TÁLAMO, J. R. (2008) **Formação e gestão de redes de cooperação empresarial**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. 233 p. Tese (Doutorado): São Paulo.
- CARVALHO NETO, R. A. (2009) **Modelo de análise de redes sociais aplicado a cadeia logística do agronegócio de base econômica familiar**. 2009. 186 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília.
- VERSCHOORE, J. R. (2009) Programa Redes de Cooperação: uma análise da política pública gaúcha de formação de redes. PPGCS / UNISINOS. **XIV Congresso Brasileiro de Sociologia** 28 a 31 de julho de 2009, Rio de Janeiro (RJ) Grupo de Trabalho 28 - Sociologia Econômica.