

**Emergência e Constituição de Redes Interorganizacionais de Pequenas e Médias
Empresas: um Estudo de Caso no Contexto Brasileiro**

**Emergence and Constitution of Interorganizational Networks of Small and Middle
Enterprises: A Case Study in Brazilian Context**

Autoria:

César Tureta

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Lavras
Doutorando em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de
São Paulo (EAESP/FGV – SP)

Endereço: Rua Guacuris, n. 34, apto 151, Jabaquara, São Paulo – SP

Telefone: (11) 7360-0949

E-mail: cesartureta@yahoo.com.br

Elcemir Paço-Cunha

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Lavras
Doutorando em Administração de Empresas pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em
Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais
Professor Assistente do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal
de Juiz de Fora

Endereço: Rua dos Tamóios, 1157, apto 07, Centro, Belo Horizonte – MG

Telefone: (31) 3409 7238

E-mail: paco.cunha@ufjf.edu.br

Este artigo foi publicado anteriormente no Encontro de Estudos Organizacionais (Eneo) no ano de 2006.

Resumo

Este trabalho se propõe a descrever e analisar a emergência de uma rede interorganizacional de pequenas e médias empresas (PME's), procurando apreender as práticas estratégicas que possibilitaram a constituição e operação desse empreendimento. De um ponto de vista teórico, o estudo fundamentou-se na relação das redes interorganizacionais e a competitividade de PME's no contexto contemporâneo. Arranjos híbridos de organização, situados em algum lugar do *continuum* mercado/hierarquia, promovem o estabelecimento da reciprocidade e da

confiança entre atores com objetivos comuns, facilitando a troca de informações e o aprendizado dos participantes da rede. Assim, configurações em rede se apresentam como uma alternativa viável de estruturação das PME's frente à dinâmica do mercado e às próprias limitações das empresas deste porte. Por meio de entrevistas junto a empresários e gestores, tenta-se identificar alguns elementos tais como troca de informação, de conhecimento e de confiança, presentes nesse processo. Sob esta ótica, a presente investigação busca compreender as fases identificadas neste processo, desde a idéia inicial de constituição de uma central de compras, passando por um período de transição e centrando-se na fase em que efetivamente a rede se estrutura no sentido mais amplo deste conceito.

Palavras-chave: Redes Interorganizacionais; Estratégia; Pequenas e Médias Empresas

Abstract

This article aims to understand the emergence of interorganizational network of small and middle enterprises through a descriptive and analytic manner. Its intent is capturing the strategic practices which permit the constitution and operation of the enterprise. From the standpoint of our theoretical background, this study is based in the relation between interorganizational networks and small and middle enterprises competitiveness in contemporary context. The organizational hybrids arrangements – situated somewhere between market and hierarchy *continuum* – enable the reciprocity and trust establishment among actors which have common objectives in order to facility the information exchange and the learning of the network participants. Thus, network configuration appears as a viable alternative to structure for small and middle enterprises to coping with the market dynamics and with the own intrinsic limitations. Through interviews with small and middle enterprise owners, one search identify some elements like, for example, the information exchange, knowledge and trust in this constitution process. The article result shows that there are phases by which the network is structured: the prime idea of central purchasing, transition phase of uncertainty and the effective structuration of the network.

Key-words: Interorganizational Networks, Strategy, Small and Middle Enterprises

Emergência e Constituição de Redes Interorganizacionais de Pequenas e Médias Empresas: um Estudo de Caso no Contexto Brasileiro

1- Introdução

A competição globalizada e, sobretudo desigual, que impera no mundo capitalista coloca, freqüentemente, em risco a sobrevivência de pequenas e médias empresas. No Brasil, economia fortemente atrelada a empresas deste porte no que tange a geração de emprego e renda, é evidente o impacto que a inserção de organizações multinacionais, principalmente com a abertura do mercado no início da década de 90, gerou no âmbito local, onde até então as PME's concorriam praticamente entre elas apenas. Algumas limitações de ordem dimensional e estrutural das PME's referem-se ao baixo volume de compras, que reduz seu poder de negociação frente aos fornecedores, custos com campanhas publicitárias e com treinamento de pessoas, dentre outros fatores que são responsáveis pela restrição de suas capacidades de competição no mercado. Por outro lado, apresentam certas características que as conferem vantagem competitiva em relação às grandes empresas, como flexibilidade e agilidade para se adaptarem com rapidez às mudanças ocorridas no ambiente. A potencialização destas vantagens pode emergir da formação de redes interorganizacionais a nível regional, visualizadas como uma alternativa de superação das dificuldades impostas pelo acirramento da concorrência.

Dentre as perspectivas de análise de redes interorganizacionais pode-se mencionar o estudo das relações entre capital social e redes de inovação (BALESTRO, 2004), análise das contribuições das redes para o desenvolvimento de PME's (BORGES Jr., 2004), o marketing nas redes de cooperação (PEREIRA, 2004), e a governança e os mecanismos de controle sociais empregados na coordenação das atividades interorganizacionais (JONES, HESTERLY & BORGATTI, 1997). Novas configurações organizacionais emergem com o intuito de corrigir as deficiências inerentes às tradicionais formas de organização, pois a dinâmica e mudanças acumuladas no ambiente fazem com que as empresas se tornem cada vez menos

capazes de responderem as rápidas demandas.

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo descrever e analisar o processo de emergência e constituição de uma rede interorganizacional de pequenas e médias empresas do segmento de supermercados na Zona da Mata de Minas Gerais, procurando apreender as motivações e as práticas estratégicas dos atores envolvidos na constituição e operação desse empreendimento. Procurou-se, igualmente, verificar a expressão de elementos tais como trocas de informação e de conhecimento, bem como a confiança ao longo da trajetória da rede.

Face ao objetivo do estudo, este trabalho foi estruturado em três partes. Na primeira parte, apresenta-se o fundamento teórico, enfatizando-se as redes em uma perspectiva conceitual. A segunda parte comporta a metodologia da pesquisa. Na terceira parte são analisados os dados e as evidências empíricas, seguindo-se as considerações finais.

2- Referencial Teórico

2.1- Pequenas e Médias Empresas (PME's) e Competitividade

Em função da globalização da economia, as PME's sofrem com a abertura dos mercados, resultando práticas de competitividade acirrada e necessidade de mudanças na tecnologia da produção e dos serviços. Ressalte-se que vem ocorrendo um movimento de migração de empresas estrangeiras para vários países, principalmente para aqueles em desenvolvimento, onde existe amplo mercado consumidor a ser explorado. Paralelamente, as grandes empresas, já estabelecidas no cenário nacional, estão direcionando seus esforços para mercados periféricos, no âmbito interno, antes pouco explorados, e dominados, em sua maioria, por pequenas e médias empresas. Isso implica em um novo quadro de competição, representando desafios para as PME's. Esse deslocamento, consequência da saturação dos mercados de origem, que não garantem metas de expansão, tem ocasionado a criação de barreiras de entrada para novos concorrentes, dificultando também a sobrevivência das PME's. Para Farias Filho, Castanha & Porto (1999), as pressões de fornecedores, de clientes e da conjuntura e estrutura globalizantes se apresentam particularmente hostis à permanência das PME's no mercado. Portanto, caso continuem agindo individualmente correrão ainda o risco de serem "atropeladas" em seu mercado tradicional por uma grande organização estrangeira (CASAROTTO & PIRES, 1998).

As PME's são geralmente caracterizadas por uma estrutura simples, com pequena hierarquia gerencial e divisão do trabalho não rigorosa. Sua coordenação é efetivada por

supervisão direta e o poder na tomada de decisões tende a estar centralizado no executivo principal, o qual detém grande amplitude de controle. A centralização favorece a flexibilidade e adaptabilidade, pois geralmente apenas uma pessoa é responsável pelas decisões (MINTZBERG, 2003). Apesar destas características, dentre os principais obstáculos enfrentados pelas PME's destaca-se o baixo volume de compras, que impede a obtenção de melhores preços na aquisição de matérias-primas, custos de participação em feiras, campanhas publicitárias, custos de treinamento e desenvolvimento de pessoas, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamentos.

Todavia, estas empresas possuem algumas características que podem conferir-lhes vantagem em relação às grandes empresas, dentre as quais flexibilidade, capacidade empreendedora (BORINI & SADZINSKI, 2004) e agilidade para se adaptarem rapidamente às mudanças ocorridas no ambiente. No mesmo sentido, caso consigam agregar vantagens inerentes às organizações maiores nas funções de logística, marca e tecnologia, provavelmente terão boas chances de competição (CASAROTTO & PIRES, 1998). A inserção destas vantagens no contexto das PME's pode emergir da formação de redes interorganizacionais, representando, na visão de Balestrin & Vargas (2003), um grande passo para competir eficazmente perante as grandes organizações. Esse movimento pode gerar melhorias administrativas capazes de proporcionar a sobrevivência e a prosperidade dessas empresas, propiciando ainda a superação das barreiras geralmente encontradas quando se age isoladamente. Assim, Mazzali & Costa citado por Paiva & Barbosa (2001:7) complementam essa visão ressaltando que:

A medida que aumenta a turbulência do ambiente, torna-se evidente a incapacidade de um agente individual tratar de um amplo conjunto de opções e contingências, reduzindo-se, assim, seu grau de autonomia. Se de um lado, a empresa individual tem seu repertório de ações reduzido, de outro, ganha em flexibilidade no âmbito das relações de complementaridade com os demais agentes que se integram à rede.

Evidencia-se, pois, que face às pressões ambientais e às limitações das PME's, há busca de formação de redes. Trata-se de objeto de estudo e intervenção no âmbito da análise organizacional, o qual pode ser focado sob diferentes perspectivas.

2.2- Conceitos e Caracterização das Redes

As redes de empresas se incluem entre as novas formas organizacionais, que operam em estruturas horizontais, melhores adaptadas às rápidas transformações externas. Contudo, é comum verificar a existência de uma confusão entre o que são empresas em rede, indústrias

em rede e redes de empresas. O primeiro conceito (empresas em rede) refere-se à configuração intra-organizacional como desdobramento evolutivo da empresa multidivisional, a partir da disseminação da tecnologia da informação. O segundo conceito (indústrias em rede), está relacionado a padrões de interconexão e compatibilidade entre unidades produtivas, constituindo a base para a operação eficaz das mesmas. Já as redes de empresas estão associadas a configurações interorganizacionais conduzidas por um relacionamento de caráter cooperativo e recíproco entre empresas formalmente independentes, gerando uma nova forma de coordenação das atividades econômicas (BRITTO, 2002). Na perspectiva de Child & Macgrath (2001), as redes são sistemas criadores de valores para as organizações que buscam complementaridade de recursos, através de um relacionamento mutuamente benéfico e permeado pela confiança entre os membros do arranjo.

Dentro dessas configurações, a reciprocidade se acentua quando existe uma perspectiva de longo prazo. Segurança e estabilidade encorajam a originar novas maneiras de realizar as tarefas, promovendo aprendizado, troca de informações e gerando confiança (POWELL, 1990). Para que os valores, rotinas e regras sejam amplamente difundidos e absorvidos pelos atores, é necessário um tempo de aprendizagem suficientemente capaz de amadurecer não só a maneira de agir dos participantes, mas também a qualidade e intensidade do relacionamento entre eles (JONES, HESTERLY & BORGATTI, 1997).

Scherer-Warren (1997) ressalta a tendência com que as redes tem sido idealizadas dentro de um formato democrático e participativo, no qual as relações são caracterizadas pela horizontalidade, complementaridade e abertas ao pluralismo de idéias. Mas para Migueletto (2001), o desafio da coordenação dos empreendimentos em rede está relacionado ao fato de que as organizações atuam de acordo com lógicas, valores e normas de conduta próprias e, concomitantemente, desejam conciliarem ações visando alcançar um objetivo comum. Esse paradoxo confere às redes uma maneira de coordenação das atividades socioeconômicas situadas entre as tradicionais formas de coordenação (mercado e hierarquia). Desta forma, Cândido & Abreu (2000) argumentam que as redes reformulam os princípios da organização burocrática e da hierarquia inflexível pela necessidade de adequação na coordenação das atividades econômicas, originando assim uma ampla gama de redes a exemplo das redes de inovação (BALESTRO, 2004), consórcios de pequenas empresas (CASAROTTO & PIRES, 1998), alianças estratégicas (GULATI, 1999), clusters (PORTER, 1999), redes interfirmas (SYDOW, 2004) e redes sociais (CASTILLA et. al, 2000).

Em uma extremidade deste *continuum* encontra-se a organização de mercado, a qual é aberta para todos os entrantes e os participantes estão livres para qualquer outro

comprometimento futuro de negociações e transações. Tem como característica um comportamento individualista dos atores na busca de interesses próprios, não cooperação, ausência de interação social, o preço é o principal mecanismo de regulação e não há necessidade de se confiar naqueles que fazem parte do mesmo cenário (POWELL, 1990). Na outra extremidade, está a organização de hierarquia, na qual os indivíduos operam sob um regime de procedimento administrativo e os papéis, funções e posições são definidos por meio de um alto nível de supervisão. Devido a especialização das tarefas, as atividades são altamente interdependentes. Já nas organizações que se enquadram em conformações de redes, verifica-se um emaranhado de relações de seus dirigentes com outros atores, demandando esforços para a manutenção e sustentação desses relacionamentos. Não são reguladas pelos mecanismos de preço, tradicionalmente encontrados no mercado, nem geridas em função de rotinas e regras burocráticas, bastante comuns nas organizações hierárquicas (CHILD & MCGRATH, 2001), sendo a confiança um componente crucial para que o empreendimento seja bem sucedido (KLEIN, 2002). Elementos centrais do conceito de redes podem ser identificados na síntese efetuada por Migueletto (2001:48):

A rede é um arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam - ou são articulados por uma autoridade - com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação.

Evidencia-se, assim, que a abordagem de redes não representa apenas a adoção de variáveis inerentes àqueles arranjos. A ótica de redes, quando seriamente empregada, constitui uma diferente maneira de pensar em organizações, reunindo diferentes tipos de informações, além de buscar novas explicações para as empresas, distintas daquelas convencionalmente apresentadas (NOHRIA, 1992).

2.3- Emergência das Redes

As redes podem ser constituídas por indivíduos que possuam interesses tanto sociais como econômicos. Portanto, sua emergência pode ser analisada sob a ótica socioeconômica que trata das questões culturais e do capital social e sob a ótica exclusivamente econômica que aborda questões pragmáticas e estratégicas. Quando se trata da formação e

institucionalização dessa colaboração/cooperação focando diferenciações e imbricações tem-se, portanto, uma lente com viés socioeconômico que procura explicar essas configurações e sua governança, além de tentar compreender o funcionamento de sua formação e os relacionamentos laterais, quase-laterais e hierárquicos (AMANTINO-DE-ANDRADE, 2004). A análise das redes inclui, pois, o recurso à investigação do capital social. A metáfora do capital social representa “estruturas sociais que constituem um tipo de capital capaz de criar para determinados indivíduos ou grupos uma vantagem competitiva na perseguição de seus objetivos” (BURT, 2000: 3). Estruturas sociais diferentes e o capital social podem ser elementos facilitadores como também barreiras à ação coletiva (RAMÍREZ-RANGEL, 2001). Em uma comunidade, na qual o capital social seja dinamizado, as chances de cooperação entre os diversos membros pertencentes àquela região é substancialmente representativa, permitindo a aproximação das pessoas por meio de relações de confiança, reciprocidade em obrigações, expectativas e normas compartilhadas (SILVA & BOEHE, 2003). Algumas análises da estrutura das redes demonstraram que o relacionamento social entre os atores, ou seja, o capital social, tende a facilitar significativamente o acesso a importantes recursos e informações (PORTER, 1999).

O capital social pode ser evidenciado como elemento facilitador da cooperação, mas não como condição única para o surgimento de redes. Migueletto (2001:46) observa que “a constituição de uma rede não é imediata, ao contrário, é resultado de uma seqüência de interações que consolidam os vínculos entre os atores ao longo do tempo, partindo, inicialmente, do reconhecimento mútuo”. Tanto quanto o capital social, o fator cultural também exerce influência significativa no estabelecimento da colaboração e sua presença está diretamente relacionada a modelos de desenvolvimento local de uma determinada região, principalmente as ações exercidas por associações patronais de pequenas empresas (CASAROTTO & PIRES, 1998). Incentivos que promovam iniciativas interorganizacionais são importantes na medida em que, a mutação constante do ambiente vem demonstrando que “nenhuma empresa, seja ela pequena, ou grande, não é independente e auto-suficiente. A maior mudança no comportamento organizacional nos últimos anos é o reconhecimento dessa interdependência e as redes nascem como resposta a esta orientação” (PECI, 1999:7).

Por outro lado, o enfoque econômico na discussão de redes, surge quando se parte da ótica da colaboração/cooperação interorganizacional como instrumento temporário de expansão (AMANTINO-DE-ANDRADE, 2004). A adequação ao constante e crescente aumento da concorrência, limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira também induzem ao agrupamento de diversas empresas em busca do fortalecimento de suas estruturas

(CÂNDIDO & ABREU, 2000). As estruturas em rede permitem às organizações desempenharem determinados objetivos estratégicos como: a) fluidez ou a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade das redes ao novo ambiente, b) capacidade de realizar economias relacionais devido à agilidade na interconexão entre os atores e c) capacidade de aprendizagem, apresentada de maneira particular dentro das redes (BALESTRIN & VARGAS, 2003). Kogut citado por Pereira & Pedrozo (2003) compartilha de uma visão estratégica ao argumentar que os três motivos principais para a emergência das redes são os custos de transação (WILLIAMSON, 1979), a aprendizagem organizacional (KNIGHT, 2002) e o comportamento estratégico, conduzindo as empresas a conquistarem posições competitivas ou poder de mercado.

Portanto, pode-se verificar que as redes são especialmente encontradas em ambientes, cuja necessidade de alcance da eficiência, paralelamente à obtenção de informações confiáveis apresenta grande significado. Informações obtidas através de indivíduos com os quais a empresa mantém relacionamentos permanentes, provavelmente serão mais confiáveis, pois a integração entre as mesmas eleva o conhecimento uns dos outros, estabelecendo a reciprocidade como foco central da discussão sobre redes (POWELL, 1990). Peci (1999:5) salienta que “quando existe um alto grau de informação codificada e possibilidade de difundi-la, cresce a possibilidade de estabelecer redes organizacionais”. A concepção destas novas formas de organização pode se dar, entretanto, via processo natural ou arquitetado. Quando concebidas naturalmente as redes emergem para responder as mudanças ambientais, interesses comuns e objetivos similares entre os atores. Embora haja inter-relacionamento entre as partes e objetivos comuns, a princípio esses arranjos não surgem com a intenção de estabelecer uma configuração em rede no sentido mais amplo que o conceito possa representar. No caso das redes arquitetadas é explícita a intenção pela procura de parceiros apropriados para a materialização de uma estrutura em rede, sendo resultado de um processo arquitetado e pré-estabelecido (KLEIN, 2002).

Estes processos, porém, não são exclusivos. Na verdade, as redes podem surgir naturalmente em uma dada região, verificando-se um processo de aprendizagem coletiva (CAPELLO, 1999). Trata-se de uma ação que busca melhorar a competitividade de empresas locais individualmente, seja em relação à redução de custos, agregação de valor ou abertura de novos mercados.

3- Desenho da Pesquisa

O presente trabalho trata-se de um estudo qualitativo-descritivo, no qual se optou pelo estudo de caso (YIN, 1994). O método qualitativo retrata um universo de significados, motivações, crenças e valores que não podem ser simplesmente reduzidos a algumas variáveis (MINAYO, 2001). O caso selecionado foi de uma rede de PME's situada na Zona da Mata de Minas Gerais. Na época da pesquisa a rede era formada por onze associados do segmento supermercadista com dezenove lojas no total. Para escolha da rede como objeto de estudo, considerou-se as seguintes motivações: o fato de se tratar de uma rede relativamente recente e com resultados consistentes com a proposta, destacando-se entre as demais da região; a situação ambiental, com elevada competitividade do setor na região; e a característica de sua composição, com apenas empresas de pequeno e médio porte.

A pesquisa foi iniciada com um levantamento bibliográfico sobre o tema pesquisado, sendo feita uma entrevista com o gestor da rede. Em seguida foram selecionados seis associados para serem também entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas e tiveram duração de aproximadamente quarenta minutos. Os pesquisadores utilizaram um roteiro de entrevista elaborado a partir dos aspectos apresentados na Tabela 1. Além dos entrevistados, foi feito contato com funcionários dos diversos departamentos da rede, nos quais ocorreram conversas informais e foram realizadas algumas anotações. Para preservar a identidade dos informantes e das organizações, o nome das empresas e das cidades onde se localizam serão omitidos. O gestor da rede será representado pela letra "Y" e os associados pelas letras de "A" a "F" na ordem cronológica das entrevistas.

Tabela 1: *Aspectos Observados na Pesquisa.*

Elementos Conceituais	Objetivos da Pesquisa	Aspectos da Pesquisa
Emergência da Rede	Identificar como ocorreu o processo de formação e constituição da Rede	- confiança entre os associados
		- aspectos motivadores da formação da rede
		- objetivos das empresas ao se inserirem na rede
		- objetivos da rede
		- processo de formação (natural x arquitetado)
		- dificuldades iniciais
		- entrada de novos participantes na rede
		- mudanças ocorridas nas empresas
		- troca de informações

Fonte: Elaborado pelos autores

Na análise dos dados, foram feitas inicialmente a transcrição e revisão das gravações. Logo após, durante a sistematização das entrevistas, realizou-se a leitura livre das transcrições, anotando-se as primeiras interpretações em relação ao tema estudado. Em seguida, procedeu-se a categorização das informações coletadas para uma posterior análise de

seu conteúdo (LAVILLE & DIONNE, 1999), utilizando-se os aspectos investigados como vetor de sistematização dos dados. Por fim, todas as entrevistas foram comparadas com a finalidade de verificar convergências e divergências nas falas dos entrevistados, que pudessem fornecer insumos para a consecução da investigação.

4- O Caso da Rede Alfa

A rede em estudo é composta por PME's da região da Zona da Mata de Minas Gerais e foi fundada em dezembro de 1999, possuindo inicialmente uma estrutura de central de compras, em que o objetivo principal era preservar o mercado das empresas participantes, uma vez que a ameaça de novos entrantes na região era iminente. No processo de formação desta rede, duas grandes fases foram identificadas pelos pesquisadores, além de um intervalo que dividiu estas duas etapas distintas. A primeira fase foi chamada de “Uma Questão de Sobrevivência”, em que a princípio, a idéia dos associados era constituir uma central de compras que permitisse a sobrevivência de suas empresas. O intervalo recebeu o nome de “Período de Transição”, no qual a central de compras começou a ganhar um formato de rede. A segunda fase foi caracterizada como “Crescimento e Expansão do Mercado”, ou seja, consolidada a rede, os associados puderam dar início ao processo de crescimento e expansão de seus mercados.

4.1- Uma Questão de Sobrevivência

Nos últimos anos o acirramento da concorrência no segmento supermercadista deixou os grandes centros e se direcionou para cidades menores. Face a esta perspectiva, associada ao crescimento de supermercados de grande porte da própria região da Zona da Mata de Minas Gerais, ocorreu a criação da rede estudada. A constituição dessa rede foi iniciativa de um comerciante da região que, avaliando estas transformações ambientais, sentiu a necessidade da criação de uma central de compras que propiciasse alavancar seu negócio e de outros atores da região, impedindo, ou pelo menos reduzindo o impacto, que o processo de expansão e proliferação dos maiores concorrentes pudesse causar no interior:

“(…) eu achei que nós deveríamos criar algum mecanismo que pudesse fazer com que a abertura da loja em X [cidade da região] não fosse o sucesso esperado pelo Z [supermercado da região]. E eu entendi que naquele momento a única maneira era a gente criar uma associação supermercadista que fizesse com que fortalecêssemos”

(Associado F – Entrevista 7).

Inicialmente foi feito um convite a apenas um outro comerciante da região, que também sentiu a mesma necessidade e apoiou a idéia inicial: *“nós que idealizamos a idéia de unirmos para comprarmos e ter condições de preço melhores”* (Associado A – Entrevista 2). A fim de completar o grupo e assim efetivamente formatar o empreendimento, outros quatro empresários aderiram ao projeto, porém um deles logo desistiu. Este simples fato de uma melhoria na condição de comprador refletia a busca de adequação ao constante e crescente aumento da concorrência e da competitividade (CÂNDIDO & ABREU, 2000). Esta situação induz as organizações, principalmente aquelas de pequeno e médio porte à formarem estruturas em rede que permitam-nas desempenharem determinados objetivos estratégicos, que dificilmente seriam conquistados isoladamente.

Constata-se que há uma evolução da rede com o reconhecimento da validade de reunir forças para melhorar as condições de compras: *“começamos em cinco, a gente tinha um potencial mais ou menos igual, então deu essa equivalência, deu essa força”* (Associado C – Entrevista 4). Desta forma, procuravam se equiparar ao poder de negociação das maiores organizações junto aos fornecedores. O interesse central dos associados se limitava em se aproximar desses concorrentes no que tange à compra de produtos para, assim, oferecerem aos seus clientes preços mais competitivos: *“no início era centralizar as compras, conseguir um preço melhor, porque o interesse maior era preço, primeiramente preço, comprarmos em quantidade e comprarmos melhor”* (Associado C-Entrevista 4).

Dois anos depois de sua constituição, mais seis novos associados com o mesmo perfil dos anteriores foram convidados. Para a escolha dos novos integrantes alguns critérios eram fundamentais a fim de manter a homogeneidade da rede e os laços de confiança já existentes. Os associados recorreram então aos vendedores, que segundo eles possuem muitas informações sobre os comerciantes:

“Hoje se você quer saber da vida de qualquer comerciante é só você perguntar a qualquer vendedor. Eles sabem melhor do que a gente. Mas nós tínhamos a..., o que pesou na verdade era a integridade de cada um, o seu poder de fogo no comércio. São pessoas financeiramente estabelecidas, tem uma experiência vasta e uma situação financeira sólida” “(...) pessoas fáceis de lidar, que era uma coisa muito importante naquele momento (...)” (Associado F – Entrevista 7).

É interessante notar que a busca por determinados atributos (solidez financeira e integridade) demonstra uma tentativa de manter segurança e estabilidade dentro do grupo que iniciava o empreendimento. Da mesma forma que os primeiros associados, aqueles que

entraram na segunda fase também estavam interessados na possibilidade de ganho de escala nas compras conjuntas, o que proporcionaria uma posição mais competitiva no mercado. Seus objetivos eram: *“realmente pra está unindo, pra criar força, pra está concorrendo com os grandes que estavam cada vez chegando mais na região”* (Associado E – Entrevista 6). Ao partir destas motivações iniciais a emergência da rede analisada, logo nos primeiros anos de sua constituição, possuía uma conotação essencialmente econômica, devido às limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, o que impulsionava os atores a buscar melhorias nas condições de negociação para elevar a capacidade de competição frente aos concorrentes, visando a resolução de questões pragmáticas e estratégicas. O objetivo por trás de tudo isso era evitar a exclusão do mercado, ou seja, uma questão de sobrevivência: *“essa é a saída para os pequenos”* (Associado F – Entrevista 7).

Ao perceber que a central de compras, num determinado momento, não estava evoluindo de acordo com as expectativas dos associados, a contratação de um profissional do ramo com conhecimentos de redes pareceu ser a melhor solução. Este certamente foi um marco na história da rede, cujos objetivos começariam a se transformar no decorrer do tempo e definitivamente a central de compras passaria para uma formatação efetiva de rede, dentro dos seus conceitos mais abrangentes.

4.2- Período de Transição: Estratégias Empresariais e Estratégias de Redes

Embora a central de compras cumprisse seu papel de realizar economias de escala, sua estrutura era muito amadora e limitada para o exercício daquela função. Verifica-se, então, um processo de reflexão entre os associados, tornando-se claro que novas estratégias empresariais deixariam de ser um atributo de cada empresa, transformando-se em estratégias para a rede supermercadista em que se inseriam. A contratação de um gestor deu início ao período de transição e demarcou uma nova fase na rede, traçando novos caminhos pelos quais os atores teriam que percorrer. Com a estagnação da central, *“nós trouxemos o Y, que é o nosso gestor com um conhecimento maior de supermercado e juntamente conosco cresceu muito a rede. Nós tivemos um período já mais profissional* (Associado F – Entrevista 7). Evidencia-se, pois, a mudança nos objetivos da rede, antes restrita a função comercial, mas que agora atinge outras esferas de atuação, uma vez que a chegada do novo gestor *“veio pra trazer uma nova perspectiva pra gente, nos profissionalizarmos e buscamos além de preço, algo mais além de preço. Após a mudança, o objetivo da rede passou a ser a profissionalização”* (Associado C – Entrevista 4). No período de transição, a rede, além de

continuar atendendo os interesses dos associados no sentido de tornar mais eficaz o processo de negociação com os fornecedores, propiciou melhorias das ações em outras áreas, tais como marketing e recursos humanos.

Neste período, o ambiente interno da rede, com seus departamentos, reuniões semanais e a intensificação do contato entre os associados começou a se transformar num formato organizacional democrático e participativo, proporcionando um espaço para o pluralismo de idéias. Trata-se, efetivamente, de um processo de aprendizagem coletiva, na medida em que as interações sociais entre os atores promoveram trocas de informações permanentes e solidificaram ainda mais os laços de confiança:

“O principal ponto positivo é a troca de idéias. São onze empresários com outros profissionais discutindo diariamente os problemas do segmento, ao passo que você está sozinho, você não tem onde buscar informações (...). Essas nossas reuniões a gente tem o sentido de se discutir todos os nossos problemas, todas as nossas soluções. Então o grande ponto é a troca de idéias. A gente tem nessas reuniões, a gente diariamente se fala uns com os outros, você troca bastante idéia” (Associado E – Entrevista 6).

Evidencia-se que se reconhecem aumentos nos graus de informação trocada entre os associados, condição considerada essencial para que se configure efetivamente uma rede organizacional (PECI, 1999). O *modus operandi* democrático, reconhecido como um valor para os membros da rede, traduz-se em aumento do grau de conhecimento e confiança mútua, aspectos consistentes com a reciprocidade, foco central da discussão sobre redes (POWELL, 1990). Torna-se claro que, os problemas comuns e as suas soluções saíram da dimensão individual e passaram a fazer parte de uma esfera conjunta de atuação, em que a interdependência e a articulação de recursos e/ou idéias se fazem presentes. Abre-se, assim, a possibilidade de produção de uma visão compartilhada da realidade e o arranjo ganha um formato de rede tal como definido por Migueletto (2001). As motivações iniciais, puramente econômicas, abriram espaço para o desenvolvimento de relações inter-pessoais que se estreitaram, dando origem a uma imbricação nas interações entre os atores participantes da rede e criando um sentimento de reciprocidade. Como consequência disso, os associados se sentiram mais seguros para expandirem suas fronteiras em busca de novos mercados, instaurando assim uma nova fase.

4.3- Crescimento e Expansão do Mercado: Confiança e Competitividade

4.3.1. Problemática das Estratégias Coletivas

A organização estudada passou por um período de transição, com o estabelecimento de um quadro de onze associados e uma nova gestão, verificando-se, igualmente, mudanças administrativas, estruturais e estratégicas. Abre-se, assim, um processo de estratégias de rede. Os objetivos de simplesmente comprar e vender, como foco principal, cederam lugar à profissionalização e crescimento da rede como aponta o gestor: “(...) *esse projeto tem a finalidade da profissionalização em 5 anos e em termos de crescimento, até 2050. Então é um projeto de 48, 50 anos quando nós começamos*” (Gestor da Rede – Entrevista 1).

Objetivos de longo prazo começaram a fazer parte do contexto da rede, se substituindo às ações voltadas a questões imediatas e de curto prazo. Para tanto, um escritório central foi criado, com a finalidade de gerir e coordenar as atividades da rede. Posteriormente foi construído um Centro de Distribuição, para onde foi transferido o escritório central, no qual passariam a ser realizadas as negociações com os fornecedores. A administração da rede passou a ser exercida por uma equipe de especialistas distribuídas em vários departamentos. Modificou-se, portanto, o tipo de apoio aos associados. Isso permitiu que os associados ficassem mais livres da execução de tarefas da rede, concentrando seus esforços nas suas próprias empresas. Organizações que se enquadram em conformações de redes demandam grandes esforços para a manutenção e sustentação dos relacionamentos. Neste sentido, a criação do escritório central e a contratação de uma equipe de profissionais veio suprir essa necessidade de coordenação:

“Não só como eu que sou administrador de empresas, mas eu conto com vários profissionais no ramo fiscal, tributário, de informática, de marketing, de recursos humanos que fazem parte desse projeto. A responsabilidade que a rede tem de gerir estes departamentos dá uma tranqüilidade muito grande para o associado (...). A rede oferece todos esses profissionais para resolver este tipo de problema. Então o que nós queremos é exatamente isso, tirar esta carga de cima do associado para ele se adequar a nossa política e ao nosso regulamento que é ficar a maior parte do tempo possível dentro da loja atendendo o cliente no corpo-a-corpo” (Gestor da Rede – Entrevista 1).

Dentre as mudanças verificadas, merece destaque a criação de uma marca para a rede, a qual todos os membros deveriam associar ao nome antigo de suas empresas, criando uma identidade única e facilmente reconhecida pelo cliente. Paralelamente, a padronização das lojas, da comunicação visual, uniformização de funcionários, material institucional, dentre outros elementos sofreram também processos de transformação. As lojas passaram a ser facilmente identificadas como pertencentes à rede devido a essa uniformidade. Mas, a velocidade desigual dessa padronização entre os associados revela problemas relacionados ao desafio de abandonar a própria marca de sua empresa, fato este que interfere na construção

continuada da confiança, como pode-se perceber nessa reflexão: “*nós até achávamos que seria uma rejeição ‘ah! você tem 30 anos de nome, você vai mudar a marca’.* Mas estão associado um ao outro [o nome da empresa e o da rede], geralmente está assim” (Associado A – Entrevista 2).

Entretanto, prevalece a idéia de que os problemas referentes à nova marca foram superados com um forte investimento em panfletos, *outdoors* e propagandas em geral. Outras dificuldades de adaptação também foram identificadas, principalmente àquelas referentes ao desafio inerente à rede, em que aspectos da gestão estratégica do próprio negócio são substituídos ou incluídos na gestão estratégica da rede, criando uma articulação conjunta dos objetivos dos associados. Reflexões feitas por entrevistados expressam essa problemática:

“A principal dificuldade foi isso a quebra de paradigmas, vê que você não é mais dono absoluto do seu negócio. Você tem que se adequar, você tem que se profissionalizar pra você participar de uma rede como essa. E não é só a sua vontade que vai prevalecer é a do grupo e não mais a sua empresa como pólo e sim a rede” (Associado E – Entrevista 6).

“Na verdade cada um de nós somos donos do nosso negócio. Na minha loja eu mando, mas você tem que seguir certos critérios. Eu não posso chegar aqui e tomar atitudes que vão de encontro à rede, que vão de encontro ao meu companheiro. Eu acho que o respeito mútuo é muito importante. O respeito, e é uma falta de consideração com o outro. Na verdade nós estamos juntos, nós estamos no mesmo barco. Então começar a remar contra não faz sentido” (Associado C – Entrevista 4).

Há evidências de que um dos principais desafios vivenciados pelos associados e funcionários da rede foi a “*quebra de paradigmas*”, pois as decisões administrativas nas PME’s geralmente são centralizadas no executivo principal, o qual detém grande amplitude de controle (MINTZBERG, 2003). Porém, quando um empresário passa a fazer parte de uma rede, essa lógica se inverte e as decisões passam a ser tomadas coletivamente, podendo, por vezes, manifestar-se como um conflito a ser gerenciado:

“A vaidade dos associados, perfil autoritário, sempre comandante do seu próprio negócio e de repente ter uma associação que venha gerenciar e opinar em cima do negócio dele, então a questão da vaidade é o mais difícil hoje de se administrar” (Gestor da Rede – Entrevista 1).

Essas reflexões revelam a problemática da prática cotidiana e estratégica nas redes organizacionais. No caso estudado, os associados são na maioria comerciantes antigos nas cidades, com empresas que, em certos casos, há mais de uma geração vêm sendo conduzidas por familiares. Assim, a gestão da rede de empresas inclui, no caso estudado, o emprego de instrumentos de articulação que visam promover a integração dos associados. Trata-se de uma

vertente do treinamento dos associados, ação gerencial coordenada pelos gestores da rede, que indica o reconhecimento da importância do tempo de aprendizagem como um fator crucial para o amadurecimento da forma de agir, da qualidade e da intensidade do relacionamento entre os atores (JONES, HESTERLY & BORGATTI, 1997).

O confronto entre estratégias individuais e estratégias coletivas é expresso na menção à vaidade, tanto de forma implícita como explícita. Explicitamente, um entrevistado revela que *“a vaidade do associado às vezes prejudica um pouco”* (Associado A – Entrevista 2), enquanto outro afirma que *“a gente tem que abrir mão de algumas vaidades”* (Associado D – Entrevista 5). Implicitamente, outros integrantes deixam transparecer que *“o mais difícil é abrir mão de determinadas coisas que você acha que é certo e em prol do grupo você tem que abrir mão”* (Associado F – Entrevista 7), ou de maneira diferente *“você não pode fazer nada isoladamente. Você tem que obedecer as regras da rede”* (Associado B – Entrevista 3). Esses conflitos e suas análises, ou reconhecimento por parte dos associados e pelos gestores da rede, indicam o trabalho necessário para superar certas resistências enraizadas em velhos paradigmas. Com efeito, trata-se de uma necessária busca de construção de capital social (BURT, 2000), que não estando suficientemente solidificado pode representar uma barreira à ação coletiva (RAMÍREZRANGEL, 2001).

Estes aspectos indicam vertentes da dialética entre competição e cooperação, incluindo motivações econômicas e sociais. Se por um lado, abrir mão de determinadas vaidades e não poder agir isoladamente representam o lado negativo da rede, em contrapartida, a possibilidade de estar inserido numa rede, onde *“(...) você percebe que todo mundo está com o mesmo problema que o seu”* (Associado B – Entrevista 3), torna a solução desses problemas viáveis através da colaboração entre as partes. Portanto, em oposição àquilo relatado como pontos negativos, o principal ponto positivo mencionado é a oportunidade de acesso a funções administrativas que somente a ação conjunta proporciona às pequenas e médias empresas:

“O ponto positivo engloba marketing, compras, comprar e vender bem, todas as assessorias que nós temos por trás. Hoje como é que eu poderia, eu treinei em atendimento todos os meus funcionários. É uma gama de coisa que é muito difícil da gente fazer, a parte de assessoria jurídica. Tudo isso é um ponto positivo, porque a gente sozinho como é que você busca assessoria jurídica, é mais complicado” (Associado F – Entrevista 7).

Na ocasião da pesquisa, novos objetivos estratégicos coletivos, além da mencionada profissionalização, eram visualizados pelos associados, como por exemplo, o crescimento através da abertura de lojas dos próprios membros da rede, como também lojas do grupo com a participação conjunta de todos.

4.3.2. Rede Competitiva e Estratégias Coletivas

O que no início parecia somente um recurso para a sobrevivência, transforma-se em perspectivas de crescimento e aumento de participação de mercado. Para a concretização da nova etapa, partiu-se para um empreendimento coletivo, em sociedade, de modo que os associados tornaram-se proprietários de uma unidade supermercadista em uma cidade da região. Trata-se de uma mudança planejada, como ressalta o gestor da rede (Entrevista 1) *“agora nós estamos passando para a segunda parte do projeto que é a construção das novas lojas”*, algo reconhecido e valorizado pelos associados, que consideram *“uma coisa mais em grupo, uma sociedade, todo mundo participando já com um objetivo de crescimento”* (Associado A – Entrevista 2).

A estratégia de crescimento resume-se somente à abertura conjunta de novas lojas. Assim, não está incluída a busca de novos integrantes, embora alguns não descartem esta possibilidade, dependendo da localização e do potencial do futuro associado. A explicação para a manutenção do atual número de associados é que o grupo se encontra bastante unido e o nível de profissionalização alcançado dificultaria a entrada de mais empresas na rede, uma vez que estas estariam distantes da padronização e mudanças exigidas. Percebe-se que a interdependência e os desafios de construção de estratégias coletivas face às estratégias individuais, convergem para a expansão da rede. Esses novos direcionamentos do grupo reforçam os laços de confiança e balizam estas iniciativas:

“Hoje nós não estamos avaliando mais a situação de novos associados. Não é bem o interesse não. Então de repente nós achamos que a melhor opção seria ficarmos o grupo fechadinho. E hoje, pelo menos por enquanto, a idéia é essa que é criar igual nós estamos criando agora, onde nós vamos ter lojas de supermercados ao invés de trazer novos associados. Eu acho que para o momento, o momento de profissionalização que nós estamos, até pra trazer novos associados hoje seria muito complicado. Nós já estamos num patamar de desenvolvimento perante a rede lá na frente. Então você trazer novos associados, até essa bandeira única nossa aí está efetivada é muito complicado” (Associado F – Entrevista 7).

Os associados ressaltam sua satisfação com esta nova etapa. Isso está ligado a um fator que é o diferencial da rede perante a concorrência das grandes organizações. A rede, por um lado, é capaz de promover aos seus integrantes agregação de valores inerentes as grandes empresas (economias de escala, poder de negociação, profissionalização, marketing e treinamento dos funcionários). Por outro lado, não se elimina a flexibilidade, particular das pequenas empresas. Ao contrário, uma organização de maior porte não possuiria a capacidade

de agregar alguns valores peculiares às pequenas:

“(...) através da associação nós podemos competir com os grandes, ou seja, nós tivemos acesso ao que eles tinham. E o que nos diferencia é que ele nunca vai poder ter acesso ao que ainda nós temos que é a participação dos proprietários na loja. Então essa é a nossa grande diferenciação perante os concorrentes. Nós conseguimos chegar até ao nível deles em poder de profissionalização, em poder de compras e atingir o volume dos demais departamentos do segmento, mas ainda permanecemos com a idéia de mercado de vizinhança, de poder estar fazendo um atendimento diferenciado” (Associado E – Entrevista 6).

Há, portanto, evidências de que os associados reconhecem o caráter natural do surgimento da rede, contrapondo ao modelo arquitetado, no qual emergem alguns arranjos. Quando concebidas naturalmente as redes são criadas para responder as mudanças ambientais, interesses comuns e objetivos similares entre os atores (KLEIN, 2002). Nessa fase, há uma nova dinâmica, com tratamento profissional das informações e a busca sistemática da eficiência. Revela-se, claramente, o processo de um empreendimento coletivo, inserido em uma região específica. As PME's participantes tornam-se diferenciadas em âmbito local, inserindo-se na competição com grandes supermercados. As estratégias coletivas deixam de ser viabilizadas apenas pelo agrupamento, mas por meio de nova estrutura organizacional, incluindo a criação de nova unidade empresarial pertencente à rede supermercadista.

5- Considerações Finais

Nesse trabalho apresentou-se um estudo sobre o processo de emergência e constituição de uma rede interorganizacional de PME's do segmento de supermercados, identificando fases distintas, bem como a implementação de práticas estratégicas ao longo de seu processo de criação e consolidação. Buscou-se através dos relatos dos associados e do atual gestor da rede compreender as transformações verificadas na rede e avaliações deste processo. Para melhor apreensão do fenômeno da formação de arranjos interorganizacionais, partindo-se dos conceitos e características das redes, tentou-se identificar em que profundidade as pressões ambientais motivaram a emergência do objeto estudado e o processo de transformação. Assim, foi possível observar que, fundamentalmente, a intensidade da concorrência determinou em larga escala as ações dos comerciantes na procura de uma solução viável capaz de manter a sobrevivência de suas empresas no mercado.

A pesquisa permitiu constatar que a união de diversos atores em prol de objetivos comuns aconteceu, primeiramente, com viés puramente econômico. A formatação da rede teve o objetivo de sanar a necessidade imediata de *sobrevivência*, ameaçada pelos

concorrentes que buscavam novos mercados. Inicialmente, a rede compreendia uma estrutura simples, caracterizada pelos associados, como amadora. A contratação de um novo gestor representou um marco de *transição* importante para o futuro da rede. O objetivo inicial de construir uma central de compras começou a ganhar um formato efetivo de rede. Novos conceitos foram empregados na gestão que passou a contar com uma equipe de especialistas nos diversos departamentos criados para dar apoio aos associados. A mudança permitiu constituir virtualmente uma grande empresa que agregasse valores difíceis de conquistar atuando de maneira isolada, sem perder, porém, as vantagens peculiares às PME's, como a flexibilidade e o atendimento mais pessoal.

Na segunda fase da rede, as empresas começaram a se aproximarem e as trocas de informações possibilitaram a solução de vários problemas operacionais. Vínculos de confiança também favorecem a reciprocidade e encorajam a consolidação de novos empreendimentos. É nessa perspectiva que os atores, além de associados, se tornaram sócios na construção de lojas do grupo. Esta iniciativa foi insinuada como um caminho de *expansão* da rede, sem a necessidade de adesão de novos indivíduos. Assim, a delimitação geográfica que impedia as empresas de abrirem lojas nas cidades onde já existem associados fica restrita aos espaços já ocupados pelos atores, permitindo o crescimento em mercados, nos quais não há presença de nenhuma das empresas associadas.

Cumprido ressaltar que, o grande desafio das redes de PME's, em âmbito local, é tentar conciliar o modo de gestão tradicionalmente centralizador das organizações deste porte com a necessidade de estabelecer uma visão compartilhada da realidade, a qual exige que as decisões sejam tomadas em conjunto e não mais individualizadas. Neste estudo de caso específico foi detectado que a vaidade dos atores refletiu como um aspecto que, em determinado momento, criou dificuldades para a materialização da ação conjunta.

Tornou-se claro que este processo de constituição da rede envolveu aspectos econômicos e sociais, imbricados nas relações de cooperação e competição, de estratégias individuais e coletivas. Identificadas as razões da criação e as motivações dos primeiros participantes, percebe-se que no primeiro momento resultam da busca de sobrevivência em um ambiente que poderia tornar-se hostil. A continuidade e a expansão da rede com novos participantes são marcadas pela construção de parâmetros de confiança e identificação de mútua aprendizagem do conjunto de aspectos presentes nos confrontos estratégicos no segmento supermercadista. As evidências empíricas permitem afirmar que as empresas participantes seriam empresas aprendizes em uma rede aprendiz. A profissionalização da gestão da rede e sua expansão, incluindo criação de uma unidade empresarial pertencente ao

grupo de associados, revela a intensidade do processo de construção de estratégias coletivas, ao mesmo tempo em que se ressalta o desafio para empresários tradicionais abandonarem gradativamente as marcas de suas empresas de longa tradição e suas estratégias enquanto dirigentes individuais.

Finalmente, vale destacar que novas pesquisas poderiam, a partir dos resultados apresentados neste trabalho, desvendar outras questões, ainda não discutidas na devida profundidade, sobre a complexa estrutura, da qual as redes fazem parte. Então, propõem-se aqui indicativos que possam nortear futuras investigações e servirem de ponto de partida para novos estudos. Neste sentido, sugerem-se alguns questionamentos: se a rede propicia inúmeras vantagens, não alcançáveis isoladamente, porque todas as pequenas e médias empresas não se agrupam em arranjos interorganizacionais? Como a visão de mundo da figura do principal gestor pode influenciar o futuro da rede? O que leva algumas redes emergirem naturalmente e outras arquitetadas?

O estudo de caso da presente pesquisa contribuiu para demonstrar como ocorreu o processo de formação de uma rede de PME's e as motivações e práticas estratégicas dos associados que levaram a sua constituição e operação. A importância de compreendermos os movimentos locais de organização em rede traz sérias implicações para o futuro das PME's nacionais frente ao atual cenário global. Assim, acredita-se que há uma demanda por estudos, não apenas de redes, mas que privilegiem abordagens capazes de refletir a realidade brasileira, ou seja, o mundo das Micro, Pequenas e Médias empresas.

6- Referências Bibliográficas

AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Actor-network: uma Tradução para Compreender o Relacional e o Estrutural nas Redes Interorganizacionais? **Cadernos EBAPE.BR.** v.2, n.2, 2004.

BALESTRIN, A. & VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PME's. In: ENANPAD, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

BALESTRO, M. V. Redes de inovação e capital social. In: ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004. 1 CD-ROM.

BORINI, F. M. & SADZINSKI, A. L.. Do Grande ao Pequeno: A Nova Dimensão da Competitividade Global. In: ENEO, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

BORGES Jr., C. V. Características e Contribuições das Redes para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas. In: ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004. 1 CD-

ROM.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 15, p. 345-388.

BURT, R. S. The network structure of social capital. In: Sutton e Staw (eds.). **Research in Organizational Behavior.** v. 22, Jai Press, Greenwich, 2000.

CÂNDIDO, G. A. & ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, Florianópolis. **Anais...** Santa Catarina: ANPAD, 2000. 1 CD ROM.

CAPELLO, R. Spatial transfer of knowledge in high technology milieux: learning versus collective learning processes. **Regional Studies.** v. 33, (4), p. 353-365, jun., 1999.

CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana.** São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

CASTILLA, E. J. et al. Social Networks in Silicon Valley. In: LEE, Chong-Moon et al. (ed.) **The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship.** Stanford: Stanford University Press, 2000.

CHILD, J.; MCGRATH, R. G. Organizations unfettered: organizational form in a information intensive economy. **Academy of management journal,** v. 44, n. 8, 2001.

FARIAS FILHO, J. R.; CASTANHA, A. L. B. & PORTO, C. B. Arquiteturas em Redes: Um Novo Paradigma Competitivo para as Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: ENANPAD, Foz do Iguaçu. **Anais ...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

GULATI, R. & GARGIULO, M. Where Do Interorganizational Networks Come From? **American Journal of Sociology.** v. 104, n. 5, p.1439-1493, 1999.

JONES, C.; HESTERLY, W. S. & BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of management journal.** v.22, n.4, 1997.

KLEIN, S.; RIEMER, K. & GOGOLIN, M. **Introduction to organizational network: emergence, classification and types,** 2002. Disponível em: <http://www.wi.unimuenster.de/wi/studieren/izi/ss02/IOS_Introduction_to_networks.pdf>. Acesso em: 31 de jan. 2004.

KNIGHT, L. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. **Human Relation.** v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002.

LAVILLE, C. & DIONNE, J. **A construção do saber.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MIGUELETTO, D. C. R. **Organizações em rede.** (Dissertação de mestrado em administração pública). Escola Brasileira de Administração Pública, FGV. Rio de Janeiro,

2001.

MILES, R. E. & SNOW, C. C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**. v. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.

MINAYO, M. C. de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria C. de S (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MITRA, J. Making connections: innovation and collective learning in small businesses, **Education & Training**, 2000; 4/5:228-236.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N. & ECCLES, R. G.(ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 1-22, 1992.

PAIVA, F. G. & BARBOSA, F. V. Redes Organizacionais no Sistema de *Cluster*: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. In: ENANPAD, Campinas. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2001. 1 CD ROM.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais - marcando mudanças no mundo dos negócios. In: ENANPAD, Foz do Iguaçu. **Anais ...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

PEREIRA, B. A. D. & PEDROZO, E. A. Modelo de análise do comportamento das redes interorganizacionais sob o prisma organizacional. In: ENANPAD, Atibaia. **Anais ...** São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

PEREIRA, R. de C. de F. Marketing em Redes de Cooperação: um Estudo de Caso em uma Rede Varejista. In: ENEO, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.

PORTER, M. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research in organizational behavior**, v.12, 1990.

RAMÍREZ-RANGEL, H. A. Avaliando o terreno: os fundamentos sociais e institucionais da cooperação da pequena empresa. In: GUIMARÃES, N. A. & MARTIN, S. **Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais**. São Paulo: Editora SENAC. p. 149-175, 2001.

SCHERER-WARREN I. Redes e espaços virtuais: uma agenda para a pesquisa de ações coletivas na era da informação. UFSC/PPGSP. **Cadernos de Pesquisa**, n. 11, jul, 1997.

SILVA, K. M. & BOEHE D. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PME's. In: ENANPAD, Atibaia. **Anais ...** São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

SYDOW, J. Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. **Human Relation**. v. 57 (2), p. 201-220, 2004.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of law and economics**, v.22, p.233-261, 1979.

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