

RELAÇÕES COLABORATIVAS E OS RESULTADOS COMPETITIVOS EM REDE DE EMPRESAS

Carlos Eduardo Moreira Tavares
Universidade de Cruz Alta/RS
etavares@unicruz.edu.br

RESUMO

O presente estudo procurou analisar os benefícios competitivos provenientes das relações de cooperação entre empresas participantes de redes de empresas. Para atingir os objetivos do trabalho foi realizado um estudo bibliográfico. Em termos gerais, observa-se que a formação de redes de empresas contribui para ganhos competitivos nas organizações associadas, destacando-se os benefícios do ganho de escala a partir de compras conjuntas.

Palavras-chaves: rede de cooperação; competitividade; benefícios.

ABSTRACT

This study analyzes the competitive benefits from the cooperation between companies participating in enterprise networks. To achieve the objectives of the work was done a bibliographic study. In general, it is observed that the formation of business networks contributes to gains in competitive organizations, highlighting the benefits of economies of scale from joint purchases

Keywords: cooperation network; competitive; benefits.

INTRODUÇÃO

Com as crescentes transformações ocorridas nas últimas décadas no panorama econômico e a internacionalização das empresas, fez-se necessário um ajuste dos modelos de gestão organizacional, a fim de adaptar-se à nova realidade competitiva, ajustando-se às exigências dos padrões internacionais de produtividade e qualidade. Entretanto, para empresas de pequeno e médio porte, essa adaptação não é muito simples, pois envolve uma série de investimentos e mudanças no modelo administrativo. Como a característica da maioria destas organizações é possuir recursos financeiros escassos, baixo nível de conhecimento gerencial, dificuldade de posicionamento no mercado entre outros, torna-se difícil a competição com organizações de maior porte que possuem estruturas complexas, com maior disponibilidade de recursos e maior poder de mercado.

A partir destas dificuldades, outros modelos de organizações de pequenas e médias empresas (PMEs) estão surgindo. Dentre elas observa-se a criação de uma nova estrutura de “enfrentamento à globalização”, que são os “sistemas produtivos locais”, uma maneira de fomentar o crescimento e tornar as empresas regionais mais competitivas frente ao mercado externo através da cooperação entre elas. Os sistemas de produção locais (SPLs) caracterizam-se pela proximidade geográfica, pela colaboração e competição interorganizacional, baseados na confiança e parceria entre as empresas e o setor local, relacionando-se mundialmente na oferta de produtos e serviços (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Outra forma de redução das dificuldades causadas pela concorrência com empresas de maior porte, muitas vezes globais, é a formação de redes de cooperação. A opção por tais relações ocorre em função do ambiente que é oferecido aos participantes, proporcionando a

criação de mecanismos de integração e o desenvolvimento dos objetivos comuns, bem como o desenvolvimento da gestão coordenada. Os resultados dessas alianças se dão a médio e longo prazo, criando e mantendo vantagens competitivas sobre os que não participam da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Para as pequenas e médias empresas a formação de redes configura a existência de vantagens competitivas, uma vez que caracteriza a união de esforços para competir com as grandes organizações. Mesmo com a expansão do conceito de redes e a grande adesão por diversos ramos de atividades, é entre os supermercados que existe o maior número de parcerias. Isto porque a rede possibilita e viabiliza as atividades de marketing e compras, como criação de marca própria, cartão de crédito, propagandas (LIMA FILHO *et al.*, 2006).

Neste panorama o presente trabalho procura analisar os benefícios provenientes da relação de cooperação entre os associados de redes de empresas, baseada nas seguintes premissas: ganhos de escala e poder de mercado, provisão de soluções conjuntas, aprendizagem e inovação conjunta e relações sociais.

REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

O termo rede vem sendo utilizado sistematicamente por diversas áreas do conhecimento desde os anos trinta. Na área das ciências sociais, antropologia e psicologia, a palavra define as diversas formas de interação e relacionamento de pessoas/pessoas, pessoas/grupos e grupos/grupos sociais num dado contexto social, assim como qual o papel social representado pelas pessoas dentro dos grupos sociais com que conviva (CÂNDIDO; ABREU, 2000). No campo organizacional, a palavra rede pode ser definida como um conjunto de organizações inter-relacionadas, interligadas direta ou indiretamente e tem como propósito central reunir em uma única estrutura as características essenciais ao novo ambiente competitivo (MARCON; MOINET, 2000 *apud* BALESTRIN; VARGAS, 2004; VERSCHOORE, 2004).

Segundo Cândido e Abreu (2000), a aplicação destes conceitos surge dentro da teoria e prática organizacional como um dos questionamentos acerca da eficácia das estruturas burocráticas e modelos de produção verticalmente integrados, além da percepção de que, no atual ambiente de negócios, as organizações tornam-se mais eficientes e eficazes na medida em que ampliam seus enfoques e direcionamentos de um enfoque interno para externo, a partir de um conjunto de relações com outras organizações.

Conceitualmente, podem-se definir as redes interorganizacionais como formas de organização da atividade econômica, através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, estando ou não baseadas em contratos formais (GRANDORI; SODA 2003). São formadas por um conjunto de empresas não necessariamente estabelecidas em um mesmo espaço geográfico, cujas competências individuais, desde que ligadas umas às outras, geram um sistema que pode ser visto como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes e unidas por acordos que variam em grau de formalidade, mas que mantêm relações estáveis e significativas (ZAWISLAK; RUFFONI; VIEIRA, 2002; ROWLEY *et. al*, 2004). Este modelo organizacional é formado inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas e é formado pela afinidade, possui natureza informal, pois cada empresa é responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Esse tipo de estrutura é facilmente adaptado às micro e pequenas empresas devido às dificuldades para concorrer em um ambiente dinâmico, onde necessitam da soma de esforços para concretizar o lema “a união faz a força” (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Especificamente, as redes de cooperação podem ser definidas como uma organização composta por um grupo de empresas que buscam a realização de objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação,

na qual cada participante mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide de forma igualitária, na medida do possível, os ganhos alcançados pelos esforços coletivos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

CARACTERÍSTICAS E OBJETIVOS DA FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS

Algumas características são destacadas nas organizações em rede; dentre elas, podem-se citar as alianças entre empresas, seus fornecedores, clientes e terceiros. Dessa forma, torna-se comum a desestruturação das burocracias verticais, sendo analisadas pela estrutura social de competição. Para essa estrutura, o capital social é o diferencial que determina o maior ou menor retorno financeiro das empresas. Através do capital social, as empresas melhoram o nível de informação e comunicação, resultando na melhoria competitiva das mesmas (BURT, 1992).

Dois aspectos são importantes de serem observados na formação de redes: a diversidade e a desigualdade. A diversidade está relacionada a maior variação nas capacidades, informações e idéias. Esta pode ter dois efeitos distintos no valor de uma rede. Pode se refletir na diferenciação das necessidades dos membros e na capacidade de reduzir a competição e o conflito entre eles, desenvolvendo ao mesmo tempo o potencial para a cooperação baseada na complementaridade das diferenças funcionais. Desigualdade, ao contrário, está relacionada às diferenças de poder e status que faz com que determinados membros da rede tornem-se mais poderosos para extrair uma maior fatia do valor. A possibilidade de gerar desigualdade é maior quando as empresas da rede se especializam em funções semelhantes e, portanto, necessitam de recursos similares necessários ao seu crescimento, como matéria-prima, mão-de-obra, apoio financeiro e clientes, por exemplo, ficando susceptível a intensa concorrência dentro da própria rede (ROWLEY et. al, 2004).

Além desses aspectos, pode-se destacar a necessidade de objetivos comuns entre as empresas, para que esse modelo se estabeleça, constituindo assim uma alternativa para o enfrentamento das pressões competitivas. Nelas, a interação dos envolvidos representa mais do que uma simples adaptação passiva, pois os relacionamentos embutem o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas, através das diversas capacitações adquiridas pelo próprio envolvimento. As organizações em rede podem gerar uma quebra no modelo tradicional de condução de empresas consolidado no século XX. Tal organização representa uma sociedade formada por empresas e não por pessoas, em cujo interior a propriedade e o poder não estão diretamente relacionados. (VERSCHOORE, 2004; VERSCHOORE, 2006).

As redes de empresas podem apresentar vários formatos com objetivos distintos, servindo para melhorar a competitividade das empresas participantes. As principais tipologias de redes observadas na literatura dividem-se em redes assimétricas com dimensão hierárquica, redes simétricas de dimensão horizontal, redes formais de dimensão contratual e redes informais de dimensão de convivência (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A evolução vem contradizendo a visão tradicional de que empresas são unidades distintas e autônomas de ação. Em vez disso, as empresas apresentam-se inseridas em redes (ROWLEY et. al, 2004). Um dos objetivos do relacionamento empresarial através de redes é promover a flexibilidade e a capacidade de aprendizagem e, portanto, levar à inovação e competitividade (BROSS; ZENKER, 1998). Além disso, as relações entre empresas servem não só para ajudar a gerir a incerteza competitiva e a interdependência de recursos, mas também como canais de informação e controle de benefícios (MADHAVAN; KOKA; PRESCOTT, 1998).

BENEFÍCIOS OBTIDOS ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Muitos são os benefícios relatados na literatura para as empresas participantes de uma rede. Destacam-se os relacionados ao ganho de escala e poder de mercado, provisão de soluções conjuntas, aprendizagem e inovação, relações sociais, entre outros (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008; BALESTRIN *et al.*, 2010). A construção de redes eficientes, que proporcionem maior número de benefícios a seus associados está ligada a capacidade de atrair e manter parceiros certos. Já o desempenho individual do participante da rede pode ser determinado pelo seu nível de centralidade na rede, ou seja, uma empresa altamente central é susceptível de ser ligado a muitos parceiros, mais do que a empresa menos central. Ser uma empresa bem conectada e significativa em uma rede pode ser uma vantagem estratégica fundamental. Cada contato é uma via potencial de informações relevantes, recursos ou influência. O poder de uma organização é determinado menos pelos seus recursos internos do que pelo conjunto de recursos que pode mobilizar através dos seus contatos. Quanto mais contatos a empresa tem, melhor ela está adequada aos processos de influência da indústria, e mais forte é a sua vantagem estratégica (MADHAVAN; KOKA; PRESCOTT, 1998).

Uma rede em atividade representa um fluxo de informações precisas e inequívocas entre os parceiros que colaboraram. No entanto, a qualidade dessas informações só pode ser assegurada pela adequada utilização dos recursos da tecnologia da informação e comunicação. É interessante notar que o desenvolvimento de avançadas tecnologias de informação implicam na necessidade das empresas menores realizarem estratégias de cooperação, mas por outro lado podem também facilitar a rede de contatos e os canais de comunicação entre as empresas. Assim, as empresas que decidem colaborar em rede podem conseguir maior capacidade de crescimento através de redução e divisão de custos com pesquisa e desenvolvimento, acesso a tecnologias complementares, obtenção de informações atualizadas e adequadas, entrada em mercados estrangeiros, formação de equipe de funcionários qualificados e ganho de recursos financeiros adicionais (NAJDA; WACH, 2008).

Em relação a competitividade gerada a partir da atuação em rede, percebe-se que as inter-relações promovidas pela atuação conjunta pode oferecer vantagens através de quatro fontes: primeiramente através de ativos de relação específica como, o volume de transações entre empresas e criação de salvaguardas para a aliança. Em segundo lugar a troca de conhecimentos sobre as rotinas que ocorre através da capacidade de absorção dos parceiros e do incentivo a mudança. Em terceiro, a complementaridade de recursos, que pode ser obtido através da capacidade dos parceiros em identificar potenciais complementaridades que venham a gerar um diferencial competitivo e da utilização destas para acessar recursos estratégicos. Por fim, a governança eficaz através da auto-execução e a capacidade de empregar mecanismos formais e informais de governança (DYER; SINGH, 1998).

Segundo Gulati (1998), a perspectiva de rede social influencia no desenvolvimento das organizações em rede, pois, conforme ocorre a formação dos parceiros, suas inter-relações contribuirão para o desempenho da mesma. Para o autor cinco questões são fundamentais para o estudo das redes: (1) como são formadas as redes, (2) a escolha da estrutura de governança, (3) a evolução dinâmica da aliança, (4) o desempenho das alianças e (5) as conseqüências para o desempenho das empresas que entram em uma aliança.

CONCLUSÕES

A partir dos resultados apresentados pode-se concluir que as redes de empresas apresentam vários benefícios obtidos a partir do processo de cooperação empresarial. A formação de redes de empresas de pequena e médias empresas destaca-se pela possibilidade de competição igualitária de empresas de pequeno porte com empresas de maior porte. Esta possibilidade centra-se na capacidade dos ganhos conjuntos obtidos pelos participantes da rede, que, podem conseguir volume de compras e diferenciais competitivos a partir da atuação conjunta dos associados.

Destaca-se que neste modelo de rede de empresas, a gestão das empresas participantes é de forma individual, compartilhando apenas os aspectos que podem gerar maior competitividade a todos os associados. Este modelo de organização pode ser uma estratégia para aumentar a competitividade de pequenas empresas e colaborar para a permanência destas organizações no mercado, ampliando a geração de empregos e renda nas regiões de atuação.

Referências

- ADAM, Carla Regina. *Proposição de indicadores para a avaliação de desempenho de redes de cooperação*. Dissertação Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria/RS, 2006.
- BALESTRIN, Alsones. *A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais*. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. *A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências*. RAC, Edição Especial 2004: 203-227.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BROSS, Ulrike; ZENKER, Andrea. *The performance of innovation networks in transition economies: An empirical study of Slovenia*. European Regional Science Association 38th European Congress Vienna, Austria 28 August – 1 September 1998.
- BURT, R. S. *Structural Holes: The social structure of competition*. Boston, Harvard University Press, 1992.
- CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. *Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório*. In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. Academy of Management Review 1998, Vol. 23, No. 4, 660-679.
- GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*. In LEWIS, Michael A; SLACK, Nigel. *Critical perspectives on business and management*. Routledge-USA, 2003.
- GULATI, Ranjay. *Alliances and networks*. Strategic Management Journal, Vol. 19, 293-317 (1998).
- LIMA FILHO, D. O. *et al. Redes de Cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados*. Gestão & Produção. vol. 13, n 2, p. 311-324, mai, 2006.
- HUNDERTMARKER, Carlos Alberto. *O programa redes de cooperação do Rio Grande do Sul: dez anos de práticas colaborativas de gestão*. In: ANTUNES, Junico *et al.* (ORG.). *Práticas de gestão de redes de cooperação*. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.
- MADHAVAN, Ravindranath. KOKA, Balaji R. PRESCOTT, John E. *Networks in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships*. Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 5 (May, 1998), pp. 439-459. Published by: John Wiley & Sons Stable. URL: <http://www.jstor.org/stable/3094222> Accessed: 09/02/2010.
- NAJDA, Marta. WACH, Krzysztof . *Impact of integrated European business environment on SMEs cooperation strategies*. Cracow University of Economics, 2008.
- OLAVE, Elena Leon; AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*. Revista Gestão & Produção. V 8, n. 3, p.

289-303, Dez./2001.

PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd ed. London: Sage, 1990.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ROWLEY, Tim J. *et. al. Competing in Groups*. Managerial and Decision Economics, Vol. 25, No. 6/7, Deploying, Leveraging, and Accessing Resources within and across Firm Boundaries (Sep. - Nov., 2004), pp. 453-471 Published by: John Wiley & Sons Stable. URL: <http://www.jstor.org/stable/25151327> Acesso em: 09/02/2010.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. - *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Fundação de Economia e Estatística. Porto Alegre, 2004.

VERSCHOORE, Jorge Renato S. *Redes de cooperação interorganizacionais: A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão*. Tese de Doutorado – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

ZAWISLAK, Paulo Antonio; RUFFONI, Janaína; VIEIRA, Cristina Rodrigues de Borba. A constituição de sistemas locais de produção no Rio Grande do Sul: uma análise das redes de empresas de conservas, moveleiras, de máquinas e implementos agrícolas e de autopeças. In: CASTILHOS, Clarisse Chiappini (ORG.). *Programa de apoio aos sistemas locais de produção de uma política pública no RS*. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002.