

Redes Horizontais de Cooperação Como Estrutura Favorável ao Desenvolvimento das PMEs

Autoria: Alsones Balestrin, Lilia M. Vargas

Resumo

O artigo aborda a problemática de desenvolvimento das PMEs (Pequenas e Médias Empresas) frente a um ambiente crescentemente competitivo. Partindo da questão de *como fortalecer o desenvolvimento das PMEs*, os autores buscam evidências teóricas e empíricas para sustentar a tese de que as redes horizontais de cooperação podem facilitar o desenvolvimento das PMEs. A pesquisa empírica buscou identificar alguns impactos da adoção da configuração em rede por um grupo de PMEs da indústria têxtil localizada no Sul do Brasil. Tal rede faz parte do projeto *redes de cooperação*, implementado pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul, cujo objetivo é fomentar o desenvolvimento das PMEs. Os resultados exploratórios indicam que a configuração em rede possibilitou às PMEs certos benefícios, dentre os quais destacam-se: aprendizagem coletiva, poder de barganha junto a fornecedores, acesso a novos mercados, redução de custos de transação, melhoria nos processos de produção e economias de escala, escopo e especialização.

Introdução

São vários os argumentos que ressaltam a importância econômica e social das PMEs (Pequenas e Médias Empresas), sendo que Souza (1995) destaca os seguintes: a) estímulo à livre iniciativa e à capacidade empreendedora; b) relações capital/trabalho mais harmoniosas; c) contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento de PMEs já existentes, seja pelo surgimento de novas; d) efeito amortecedor dos impactos do desemprego; e) efeito amortecedor das flutuações na atividade econômica; f) manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões; g) contribuição para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às grandes empresas, e h) potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e de processo.

No entanto, inseridas em um ambiente hipercompetitivo, as PMEs, na maioria das vezes apresentam certas dificuldades como baixo volume de compras, o que as impede de obterem melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos, etc. Esse contexto desfavorável confronta acadêmicos, empresários e políticos à seguinte questão: *Como fortalecer o desenvolvimento das PMEs?* Com o intuito de contribuir para alargar a discussão sobre essa problemática e cientes de que dificilmente os problemas enfrentados pelas PMEs desaparecerão, contudo, podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva alcançada por meio da configuração em redes horizontais de cooperação.

O interesse por tal temática vem sendo motivada pela reflexão de alguns autores, como por exemplo: Perrow (1992) e Human & Provan (1997) que associaram a tipologia das redes de cooperação à performance das PMEs; ou pelos trabalhos desenvolvidos por autores brasileiros, como Casarotto & Pires (1999) ao estudar o comportamento das PMEs do Norte da Itália e Amato Neto (2000) ao apresentar exemplos de redes interorganizacionais nos países da América do Sul. A revisão analítica da literatura sobre essa temática permitiu a compreensão da relevância estratégica das redes em ambientes competitivos, principalmente

por facilitar a sinergia de esforços entre PMEs na direção de objetivos comuns. No presente artigo serão aprofundadas algumas teorizações sobre as redes horizontais de cooperação, apresentando como objetivo central identificar evidências teóricas e empíricas sobre a possibilidade das redes horizontais de cooperação servirem como um recurso estratégico para os empreendedores melhorarem a performance competitiva das PMEs.

Para alcançar o objetivo proposto, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com uma reflexão sobre o tema redes de PMEs, apresentando algumas definições conceituais, na sequência serão desenvolvidas algumas teorizações sobre a temática central, ou seja, as redes horizontais de cooperação como um recurso para os empreendedores melhorarem a performance competitiva das PMEs. Em seguida, será apresentada uma síntese da metodologia utilizada na pesquisa, bem como a análise dos principais resultados e, ao final, serão encaminhadas algumas considerações finais.

Redes horizontais de cooperação

A partir da consciência da necessidade de atuação conjunta e de cooperação entre PMEs, almejando tornarem-se eficientes e competitivas, surge a lógica da configuração em rede. No entanto, mesmo com a reconhecida capacidade de eficiência coletiva pela ação em rede, poucos autores dedicaram-se ao estudo da tipologia de redes horizontais de PMEs. Human & Provan (1997) destacam a existência de apenas alguns estudos isolados, como é o caso de Inzerilli (1990), que usou a perspectiva de custos de transação para descrever como uma base de confiança em um contexto social facilita o sucesso das PMEs do norte da Itália. Brusco & Righi (1989) e Lorenzoni & Ornati (1988) confirmaram a importância de fatores ambientais para o crescimento de PMEs através de redes. Em seu trabalho, Saxenian (1994) descreveu a emergência de uma infra-estrutura nos Estados Unidos para suportar o *estilo europeu* de sistemas cooperativos.

Para Perrow (1992), o fenômeno das redes de PMEs tem sido pouco estudado tanto pelas teorias clássicas quanto pelas teorias críticas. No entanto, a forma de produção representada pela grande firma integrada, defendida originalmente por Chandler, tornou-se um modelo declinante frente às necessidades contemporâneas de flexibilização. O problema da teoria de Chandler foi negligenciar completamente o papel atribuído à confiança e à cooperação nos modelos econômicos (Perrow, 1992). Já as teorias marxistas lançam uma forte crítica ao modelo capitalista, sendo o foco maior de preocupação a exploração dos trabalhadores nas firmas. Entretanto falam pouco sobre o tamanho da firma, as redes interfirmas, o redesenho da produção, as associações de negócios, a competição, a eficiência e a infra-estrutura que tornam as redes viáveis. Então, segundo Perrow (1992), as teorias clássicas e críticas necessitam ser questionadas, pois ambas negligenciaram o poder econômico de três fatores que ajudam a explicar o sucesso das redes de PMEs: as economias de escala por meio de redes; a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem-estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva de setores industriais regionais.

A dimensão da confiança e da cooperação possivelmente representam um papel central no sucesso alcançado pelas redes de PMEs, que dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas e muito menos pelas grandes empresas integradas. Tal fato foi levantado por Sabel (1991), que destaca que a confiança nunca poderá ser intencionalmente criada, e sim gerada a partir de uma estrutura ou de um contexto adequados. Diante dessa evidência, Perrow (1992) argumenta que, embora a confiança não possa ser criada ela poderá ser encorajada por uma estrutura ou por um contexto que podem ser deliberadamente criados.

Assim, seguindo a reflexão de Perrow (1992) existem algumas características no contexto das redes de PMEs que formam um ambiente profícuo na geração de confiança entre as firmas, por exemplo: a) as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade; b) existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras; c) as relações são estabelecidas a longo prazo; d) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; e) ocorre uma periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas; f) ocorre similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas e g) alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais. Onde existem essas condições a possibilidade da confiança aumenta, sendo que as redes de PMEs maximizam a possibilidade de tais condições em relação ao modelo da firma integrada.

Para um melhor entendimento das especificidades das redes de PMEs, faz-se necessária uma distinção entre outros arranjos como, *joint-ventures* e alianças estratégicas. Nesse sentido, Human & Provan (1997) salientam que as redes de PMEs diferem das *joint-ventures* e de outras formas de alianças estratégicas entre grandes empresas em razão de três dimensões principais:

1) As redes de PMEs são geralmente criadas para fornecer um fórum direto de atividades e relações entre os seus membros, os quais permanecem independentes, mesmo trabalhando em atividades conjuntas. Os atores dessas redes perseguem objetivos comuns através de interações coordenadas de dez, vinte ou mais firmas individuais, enquanto as *joint-ventures* são geralmente formadas por duas grandes empresas.

2) As redes de PMEs promovem complexas e recíprocas interdependências, nas quais os seus membros fornecem *inputs* e recebem *outputs* uns dos outros. Essas inter-relações são usualmente coordenadas pelas próprias firmas da rede, e os mecanismos de coordenação são geralmente pouco formais e facilitados pela própria dinâmica de interação entre os membros. Já nas *joint-ventures*, a coordenação é exercida por meio de contratos formais.

3) O critério de participação em uma rede de PMEs enfatiza a proximidade geográfica pela qual as firmas-membro combinam competências centrais para o alcance de objetivos organizacionais comuns que não alcançariam de forma individual. Já para as *joint-ventures* não existe a necessidade de proximidade geográfica.

Outro fator relacionado à configuração de redes de PMEs foi apresentado por Perrow (1992), destacando que essas tipologias de redes são geralmente inseridas em um ambiente institucional que é essencial para sua sobrevivência e para sua economia, que abrange incentivos de governos locais e regionais, serviços educacionais, associações comerciais que fornecem informação econômica, treinamento e serviços de marketing. Esse ambiente, comumente encontrado nos distritos industriais italianos, apresenta uma forte contribuição para o desenvolvimento de regiões e para o próprio progresso das PMEs.

Cumprе salientar que exist□□em várias tipologias de redes de PMEs. Algumas já foram amplamente estudadas, como é o caso das redes verticais de subcontratação, em que as PMEs fornecem serviços e produtos para outras empresas. No entanto as reflexões apresentadas neste artigo dizem respeito às redes horizontais de cooperação, em que as PMEs unem-se com a finalidade de somar esforços para determinados objetivos comuns.

Segundo as evidências compiladas a partir das teorizações anteriormente apresentadas, uma rede horizontal de PMEs apresenta as seguintes características: a) é formada por um grupo de PMEs; b) as PMEs situam-se geograficamente próximas; c) as PMEs operam em um segmento específico de mercado; d) as relações entre as as PMEs são horizontais e cooperativas, prevalecendo mútua confiança; e) a rede é formada por um indeterminado período de tempo e g) a coordenação da rede é exercida a partir de mínimos instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança.

Redes horizontais como recurso de desenvolvimento para as PMEs

Em uma perspectiva estratégica pode-se considerar a configuração em rede como um meio para alcançar um fim. Assim, ao participar de uma rede, a empresa busca alcançar certos objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma individualizada. Nesse sentido, Marcon & Moinet (2000) apresentam alguns atributos que fazem das redes a configuração organizacional adequada para determinados objetivos estratégicos organizacionais:

1) **Fluidez:** significa a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade das redes. As redes adaptam-se melhor às novas dimensões do ambiente. Essa propriedade fundamental permite-lhes efetuarem quatro tipos de inter-relações: a) no espaço – a rede permite colocar em relação subconjuntos ou unidades geograficamente dispersas; b) no tempo – a rede assegura a permanência das ligações entre atores; c) do ponto de vista social – a rede permite colocar em relação atores em condições diferentes, sem implicar a mudança dessa condição e d) do ponto de vista organizacional – a rede pode tornar-se uma alternativa à forma rígida de organização.

2) **Finalidade:** é a razão de ser da rede, seja política, religiosa, filosófica, científica, econômica, cultural e/ou social. Essa finalidade encontra-se por vezes incorporada nos membros da rede e orienta, habitualmente, as escolhas éticas na qual a rede evolui e inspira seus projetos.

3) **Capacidade de realizar economias relacionais:** a rede reduz a dispersão de esforços e permite um ganho de tempo. A interconexão entre os atores significa agilidade.

4) **Capacidade de aprendizagem:** a aprendizagem não é uma exclusividade das redes, mas as condições de aprendizagem no contexto específico das redes são particulares. A aprendizagem coletiva apresenta a lógica do ciclo de aprendizagem, ou seja, cada um evolui em função do outro.

Esses atributos das redes, como flexibilidade e adaptabilidade, podem ser considerados como valiosos frente a atual dinâmica da economia mundial. Ebers & Jarillo (1998) destacam que, através de redes interorganizacionais, uma empresa poderá alcançar e sustentar vantagem competitiva a partir das seguintes origens: a) aprendizado mútuo, que levará a empresa a suportar melhor o desenvolvimento de produtos; b) co-especialidade, em que as firmas participantes tornam-se lucrativas em novos nichos de produtos e mercados; c) melhor fluxo de informação, facilitando a coordenação do fluxo de recursos entre as empresas e reduzindo a incerteza nas relações, uma das principais fontes de custos de transação e d) economias de escala, resultado de investimentos conjuntos, como por exemplo, em P&D.

No universo das PMEs, a estratégia em rede poderá representar um meio eficaz para a performance competitiva, pois, organizadas em redes, essas empresas somam esforços para competir com grandes empresas. A partir de pesquisas realizadas junto a redes de PMEs, Human & Provan (1997) identificaram quatro grupos de principais finalidades estratégicas alcançadas pelas empresas:

1) **Trocas interfirmas:** refere-se às transações diretas entre as firmas da rede. As principais inter-relações foram de negócios (compra e venda de produtos entre as empresas da rede), de informação (informações tecnológicas, de mercado, de produtos, de soluções de problemas), de amizade (existe um ambiente de trabalho amistoso e de confiança entre os membros da rede) e de competências (por existir um ambiente de compartilhamento de melhores práticas entre os atores).

2) **Credibilidade organizacional:** diz respeito ao ganho de legitimidade externa pelo fato de as empresas estarem associadas à rede.

3) Acesso de recursos: refere-se ao papel das redes no sentido de facilitar para seus membros o acesso a novos mercados e novas idéias de produtos.

4) Performance financeira: algumas firmas descreveram os benefícios econômicos que alcançaram, em um curto espaço de tempo, após organizarem-se em rede.

Como se pode observar as motivações estratégicas que levam a formação das redes interorganizacionais podem ser amplas e variadas. No entanto uma fundamentação econômica que merece destaque é o fato das configurações em rede terem demonstrado uma eficiente forma de governança e coordenação das relações econômicas (Powell, 1987). Tradicionalmente, duas outras formas institucionais de governança foram frequentemente distinguidas das redes – mercado e hierarquia.

Williamson (1979) a partir de Coase (1937) foi quem definiu o *mercado* e a *hierarquia* como os dois modos alternativos de organização da atividade econômica. Ele considera que uma firma contempla diferentes curvas de custos na produção de cada um dos subcomponentes que constituem um produto final. Caso existam algumas firmas, dentro do mercado, produzindo o mesmo bem, *a priori*, a mais eficiente forma de organizar a produção consistirá de uma firma especializada na produção de cada um dos subcomponentes de um produto. Assim, a firma especializada apresentará uma curva decrescente de custos e fornecerá a outras firmas, as quais terão um menor custo em relação à produção desses componentes por meio da sua integração vertical. Porém, o que se pode observar é de que o comportamento das organizações, geralmente, não ocorre dessa forma.

A explicação para tal fato, segundo Williamson (1979), é de que nas relações econômicas interfirmas existem *custos de transação* que tornam mais caro o subcomponente em relação à produção pela própria firma. Esses custos são originados pelas ineficientes transações de determinada organização com o seu mercado, ocorrendo, principalmente, pelas seguintes razões: *racionalidade limitada* do tomador de decisões, incerteza sobre o futuro e possibilidade de um *comportamento oportunista* por parte de determinados atores econômicos. Logo, a falta de confiança nas relações da empresa com o seu ambiente e a possibilidade de comportamento oportunista por parte de alguns agentes representam questões centrais na geração dos custos de transação. Segundo a presente reflexão, na ausência de custos de transação as firmas não integrariam suas funções. Contudo, se existem custos de transação as firmas integram as atividades que poderiam ser feitas por subcontratados.

Jarillo (1988), em seu clássico artigo *On strategic networks* argumenta que existe uma questão que não foi discutida por Williamson – de que os custos de transação podem ser afetados pela ação consciente de um empresário, sendo essa uma das principais fundamentações econômicas para a estratégia em rede. A confiança nas inter-relações entre os atores é um dos fatores que promove a redução dos custos de transação e torna a existência das redes economicamente viáveis (Jarillo, 1988). Em uma *atmosfera* de confiança os problemas são resolvidos mais eficientemente, porque a informação e o *know-how* são trocados mais livremente (Boss, 1978).

Ao refletir sobre o desenvolvimento de PMEs deve-se considerar a problemática da inovação, entendido segundo a concepção de Schumpeter, como uma ruptura do equilíbrio estacionário e abrangendo modificações nas empresas, tais como: a) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um certo bem; b) introdução de um novo método de produção; c) abertura de um novo mercado para uma indústria; d) nova fonte de matéria-prima ou produto semi-acabado e e) estabelecimento de uma nova organização em uma determinada indústria (Napoleoni, 1963).

Todavia, o processo de inovação e transferência de conhecimento não é um processo simples, unidirecional, que ocorre em um determinado tempo. Ao contrário, segundo Mowery & Rosenberg (1989), esse processo é complexo e interativo, pois o fluxo de informações ocorre em duas vias e é concebido como uma contínua atividade de pesquisa que é formada e

estruturada pelas forças econômicas, pelo conhecimento tecnológico e pela demanda dos consumidores por diferentes categorias de produtos e serviços.

Para Rothwell (1995) nos últimos 40 anos a percepção do modelo de inovação dominante e, extensivamente, as práticas inovadoras têm passado por algumas mudanças, as quais podem ser identificadas por diferentes gerações do processo inovador. Segundo o mesmo autor, atualmente o processo inovador passa a ser um sistema integrado e em rede. A inovação é uma ação conjunta e cooperada de diversos atores internos e externos à organização, como empresas, fornecedores, clientes, além de outras instituições de caráter público ou privado. Assim, a colaboração no seio de uma rede poderá facilitar a reunião de complementaridade de habilidades de diferentes firmas (Richardson, 1972). Em geral, as tecnologias demandam o uso simultâneo de diferentes conjuntos de habilidades e bases de conhecimentos em um processo de inovação, o que poderia estar limitado a uma empresa individual (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996). Outro efeito das relações diretas colaborativas emergem das economias de escala, sobretudo no caso de grandes projetos de pesquisas.

Portanto, a estrutura em rede funciona como um canal de comunicação em que cada firma conectada poderá tanto receber quanto transmitir informação (Rogers & Kincaid, 1981). O papel das redes interfirmas como um mecanismo difusor de informação e facilitador de compartilhamento de conhecimento pode ser significativo no contexto tecnológico (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996), pois a inovação é freqüentemente uma atividade intensiva em informação e conhecimento externo à empresa. As interconexões entre os atores podem ser relações contratuais – parceria de P&D e *joint-ventures* – ou informais – envolvendo a participação em uma comunidade técnica. Ambos os ambientes são propícios para a transferência de conhecimentos necessários aos processos de inovação (Powell, 1998).

Conforme pode ser observado a partir dessas evidências teóricas, a configuração em rede poderá facilitar o alcance de objetivos estratégicos que dificilmente seriam alcançados caso essas empresas trabalhassem de forma individual. No entanto, mesmo com a existência dessas evidências pode-se observar que o valor estratégico das redes para as organizações foi pouco explorado. Tal fato pode apresentar duas justificativas: a primeira, pode ser o recente surgimento do tema redes nos estudos organizacionais e, a segunda e a mais provável, é o fato de que a perspectiva de redes interorganizacionais colide frontalmente com alguns postulados clássicos utilizados pela corrente dominante no campo de estratégia, arraigados no comportamento de competição. Um exemplo que pode ser citado é o princípio da exclusão competitiva de Gause (professor da universidade de Moscou e considerado o pai da biologia matemática e afirmou que duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir (Henderson, 1998)) utilizado freqüentemente nos textos sobre estratégia. No entanto, deve-se salientar que diferentemente das variadas espécies de bactérias em competição por sustento, as organizações poderão coexistir em um mesmo ambiente, racionalmente cooperando a fim de alcançarem objetivos comuns. Esse é o princípio que nutre o desenvolvimento das redes.

Ao apresentar a fundamentação teórica buscou-se melhor compreender as redes horizontais e sua contribuição para o desenvolvimento das PMEs. Na sequência do artigo serão apresentados os aspectos metodológicos e os resultados de um estudo de caso que está sendo conduzido, inicialmente, em rede de PMEs do Sul do Brasil, buscando evidências empíricas à tese central do debate.

Metodologia da pesquisa

A presente pesquisa teve como método o estudo de caso. O caso selecionado para ser analisado foi a rede AGIVEST (Associação Gaúcha de Indústrias do Vestuário), formada por

44 pequenas indústrias do vestuário localizadas na Região Sul do Brasil. A AGIVEST faz parte do projeto *Redes de Cooperação* do governo do Estado do RS (Rio Grande do Sul) e foi constituída em setembro de 2001 com os seguintes objetivos: ampliação de mercado, melhorias tecnológicas e alcance de maior competitividade para as pequenas empresas associadas (conforme dados fornecidos pela rede AGIVEST em agosto de 2002). A escolha da rede AGIVEST como objeto de estudo deveu-se às seguintes motivações: 1) é uma rede de PMEs formada há um ano e já apresenta resultados alcançados; 2) é uma rede de PMEs industriais que busca a inovação em seus produtos para melhor competir em mercados nacionais, o que pode ser comprovado pelo lançamento de uma coleção de produtos em uma feira Nacional e 3) pelo interesse da SEDAI (Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais) do governo do RS em estudar tal rede, oportunizando contatos do pesquisador com o consultor, o presidente e os empresários da rede.

A operacionalização da pesquisa deveu-se a partir da sistematização dos construtos teóricos às variáveis a serem observadas no estudo de campo, conforme Tabela 1.

Tabela 1. Operacionalização dos construtos teóricos e as variáveis a serem observadas.

Construtos teóricos	Variáveis a serem observadas na pesquisa de campo
Aprendizagem coletiva	Aprendizagem coletiva pela interação entre os atores e partilha de informações, habilidades, competências, conhecimento sobre soluções de problemas, etc.
Economias de escala	Economias de escala por meio da ação coletiva das PMEs.
Poder de barganha	Ações de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições.
Ampliação de mercado	Acesso a novos mercados, clientes e representantes.
Economias de escopo e de especialização	Aumento do portfólio de produtos da rede ao mesmo tempo em que as PMEs ganham economias de especialização.
Redução dos custos de transação	Redução dos custos de transação pelo aumento de confiança entre os atores, reduzindo o incerteza e o comportamento oportunístico nas inter-relações.
Facilitar o processo de inovação	Inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional.

Fonte: compilação realizada pelos autores.

As evidências empíricas foram coletadas a partir de sete entrevistas, realizadas com os seguintes atores: cinco entrevistas com dirigentes de PMEs da rede AGIVEST escolhidos de forma aleatória; uma entrevista com o consultor da rede AGIVEST e uma entrevista com o presidente da rede. Cada entrevista teve duração de aproximadamente 60 minutos e foram realizadas pelo próprio pesquisador. O pesquisador utilizou um *roteiro de entrevista* (elaborado com observação das variáveis de pesquisa constantes na Tabela 1) com o objetivo de apresentar uma sequência lógica dos questionamentos aos entrevistados. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, submetidas a uma análise de conteúdo.

Resultados do estudo de caso

Sensibilizado com o papel de fortalecer o desenvolvimento local e regional e estimulado pela performance dos sistemas locais de produção em nível mundial, o governo do Estado do RS lançou em dezembro de 2000 o projeto Redes de Cooperação, cujo objetivo visou a promoção e o fortalecimento da cooperação entre PMEs. Dois anos após seu lançamento já foram constituídas 33 redes de PMEs nos mais diversos segmentos

econômicos, abrangendo 733 empresas e um total de 5.000 empregados. O projeto conta com a participação de 6 universidades que disponibilizam 42 consultores que prestam auxílio à formação e à gestão da rede. Existem também outras ações que fortalecem e viabilizam o desenvolvimento das redes, como o acesso facilitado ao crédito, o desenvolvimento de um programa de capacitação gerencial e o atendimento de demandas específicas das redes, como por exemplo, o incentivo a participação em feiras e eventos (conforme dados divulgados pela SEDAI em 2002).

Pôde-se observar que a rede AGIVEST apresenta as seguintes características: a) a rede é formada essencialmente por pequenas empresas com um número médio aproximado de 6 funcionários; b) as empresas situam-se geograficamente próximas (abrangendo um raio de 180 Km); c) as empresas operam dentro do segmento têxtil; d) a rede é autogerenciada por seus membros por meio de uma estrutura de coordenação formada por um presidente e vice-presidente, supervisionado pelo conselho de administração, conselho de ética e conselho fiscal; e) as decisões estratégicas da rede são deliberadas por meio de assembléia geral; f) as questões controversas poderão ser resolvidas por meio da aplicação de alguns instrumentos legais – estatuto da rede, código de ética e regimento interno – que permitem uma melhor estrutura de governança da rede e g) as empresas da rede trabalham com duas marcas – a marca “AGIVEST” para os produtos comercializados através da rede e uma marca particular de cada empresa para os produtos comercializados individualmente pelas empresas.

Segundo essas características e de acordo com as orientações de Marcon & Moinet (2000), Perrow (1992) e Human & Provan (1997) a rede AGIVEST pode ser classificada como uma rede horizontal de cooperação. Diferentemente de outras tipologias de redes de PMEs, como por exemplo, as redes verticais de subcontratação, as redes horizontais de cooperação são formadas por PMEs com a finalidade de trabalharem de forma coletiva para alcançarem certos objetivos estratégicos que dificilmente alcançariam de forma individualizada. A horizontalidade hierárquica é decorrência dos seguintes fatores: a) a rede é formada somente por pequenas e médias empresas; b) as decisões são tomadas por um processo participativo em que cada empresário utiliza o seu poder de voto para as escolhas estratégicas da rede e c) pela existência de uma simetria de poder econômico e político entre as PMEs associadas.

Mesmo sendo constituída há apenas um ano, portanto ainda em fase de organização e formação, a análise das entrevistas possibilitou identificar alguns benefícios estratégicos da rede para o desenvolvimento e performance das PMEs associadas. Na Tabela 2 são apresentados alguns desses benefícios, a partir das evidências empíricas observadas.

Observou-se que uma das respostas unânimes obtidas na pesquisa foi de que o maior ganho por meio da formação da rede foi o compartilhamento de informações e de conhecimentos entre as empresas participantes. As informações compartilhadas que mais trouxeram benefícios para a rede foram sobre processos de produção, fornecedores, insumos, tecnologias e mercado. Essas informações foram compartilhadas a partir de uma intensa interação social que ocorre de maneira formal e informal entre os empresários da rede. O ambiente de alta interação proporciona aprendizado e co-evolução para as empresas, ou seja, conforme Nonaka *et al.* (2002) cada empresa evolui a partir do conhecimento e das experiências de outras.

A aprendizagem coletiva que ocorre na rede, tanto pela interação entre as empresas, quanto pela participação em cursos, palestras e serviços de consultoria. Outro exemplo que demonstra novas possibilidades de aprendizagem para os empresários da rede foi a realização de 120 horas de curso de formação gerencial, proporcionado pelo governo do Estado e apresenta como objetivo desenvolver os conceitos de gestão junto aos empresários.

Tabela 2: Benefícios estratégicos e evidências empíricas da pesquisa

Benefícios das redes	Evidências empíricas da pesquisa
Aprendizagem coletiva	<p>“São feitas visitas nas indústrias da rede e cada empresário mostra o seu sistema de produção, o sistema de compra de mercadorias, o sistema de vendas e a partir daí começamos a analisar o que pode ser melhorado nas nossas empresas (...) cada um transmite as experiências que têm aos demais colegas. Ninguém esconde de quem compra, o que produz, a maneira de produção (...)” (Dirigentes de PME).</p> <p>“A partir do momento que eu entrei na rede comecei a ver o quanto era pequeno o meu negócio (...) eu não tinha controle de custo, não sabia administrar e não sei como minha empresa sobrevivia. A partir do momento em que comecei a participar de cursos e a conversar com os demais colegas eu descobri que os problemas são muito semelhantes e as soluções são encontradas pelo conjunto” (Dirigente de PMEs).</p>
Economias de escala	<p>“Quando trabalhávamos sozinhos, caso um bom cliente fizesse um pedido de dez mil peças eu não conseguiria atender, porém agora é possível atender pois todas as indústrias vão fazer uma parte do pedido” (Dirigente de PME).</p> <p>“Realização em conjunto de propaganda e publicidade dos produtos e da marca AGIVEST” (Presidente da rede).</p> <p>“Contrato de uma assessoria para toda a rede AGIVEST par a garantia de fornecimento de crédito aos clientes, sendo que esse benefício já era utilizado pelas grandes empresas e por meio da rede o benefícios de segurança de crédito nas vendas acabou chegando também às PMEs” (Dirigente de PMEs).</p>
Economias de escopo e de especialização	<p>“Na elaboração de um catálogo (coleção de produtos) para a Fenit, cada empresa produziu modelos específicos, porém ao considerar o número de 44 empresas, obteve-se um considerável grau de diversificação da coleção” (Consultora da rede).</p>
Poder de barganha	<p>“Muitas empresas compravam de atacados e hoje compram diretamente das fábricas e ganham em torno de 25% de redução no custo das compras” (Presidente da rede).</p> <p>“A rede consegue fazer um <i>lobbying</i> junto aos governos municipal e estadual para obter incentivos” (Consultora da rede).</p>
Ampliação de mercado	<p>“Todos os anos nós íamos às feiras para comprar e esse ano ano nós fomos a Fenit (Feira Nacional da Indústria Têxtil) para vender nossos produtos” (Dirigente de PME).</p> <p>“Muitas empresas da rede nem imaginavam como poderiam ter um representante, porém coma a troca de informações com outras empresas da rede tiveram o conhecimento de possíveis representantes e a orientação da maneira como deveriam proceder” (Consultora da rede).</p>
Redução dos custos de transação	<p>“Existe a torca de insumos, máquinas e mercadorias entre as empresas da rede, processo facilitado pela confiança estabelecida entre os empresários da rede” (Dirigente de PMEs).</p>
Facilitar o processo de inovação	<p>“Após ter entrado na rede a minha empresa melhorou a metodologia de produção (...) com uma consultoria contratada por meio da rede, nós mudamos todo o sistema de produção (...) somente em mudar alguns processos aumentamos 40% a produção sem aumentar pessoal ou máquinas” (Dirigente de PME).</p>

Fonte: Evidências empíricas da pesquisa.

Ao participar como observador em uma assembléia da rede, que apresentava como objetivo deliberar algumas decisões estratégicas (como por exemplo a participação ou não da rede em uma feira estadual), observou-se que a decisão foi tomada junto a um intenso processo de aprendizado em que várias alternativas e sugestões eram apreciadas dentro de um clima tenso porém construtivo. Observou-se que as decisões ocorrem num processo de discussões, frustrações, questionamentos, dúvidas e, no entanto, ao final persiste a sensação de que as decisões mais satisfatórias foram tomadas.

Seguindo a análise observa-se que freqüentemente as PMEs, no momento de competir em mercados maiores, encontram problemas de baixo volume de produção. No caso da rede AGIVEST esse problema foi atenuado consideravelmente pois a capacidade de produção da rede foi multiplicada pela capacidade de cada empresa associada. Assim, contrariando alguns princípios econômicos de produção, a rede AGIVEST consegue economias de escala (pelo volume de produção), economias de especialização (pelo fato de cada empresa especializar-se na produção de algumas peças que farão parte da coleção ou pedido do cliente) e economias de escopo (portfólio diversificado na produção da rede). A partir desses efeitos de produção a rede consegue vantagens de custo e de diferenciação, estratégia que dificilmente pode ser alcançada por uma PME trabalhando de forma individual.

Já alguns dos benefícios que até então eram somente privilégios de grandes empresas, como por exemplo, serviços especializados de garantia de crédito nas vendas, foram possibilitados também as PMEs. Um desses exemplos foi a assinatura de um contrato entre a rede AGIVEST e uma consultoria de crédito para a prestação de serviços a todas as PMEs da rede.

A barganha junto a fornecedores apresentou bons resultados à rede. Por comprar insumos diretamente de fábrica (como por exemplo a compra de tecido em volumes maiores), as empresas têm alcançado em média uma redução de 25% do preço em relação às aquisições em pequenos lotes de forma individual. O acesso a novos representantes também foi facilitado pela rede, sobretudo pela troca de informações entre as empresas.

Chamou a atenção a manifestação de uma empresária sobre os resultados da participação em uma feira nacional. Para tal empresária, o que restava para as PMEs era participar em feiras somente como compradores e o fato de estarem organizadas em rede possibilitou ir às feiras para vender seus próprios produtos. A participação em feiras conta com incentivos públicos, de certa forma, conseguidos por meio de *lobbying* junto aos governos.

Outros benefícios observados foram as transações de produtos físicos (matérias-primas, produtos prontos, máquinas e demais insumos) entre as empresas. Certamente essas transações ocorrem com um menor custo em relação às transações realizadas diretamente no mercado. Atividades de marketing conjunto também já podem ser observadas, bem como o aumento da confiança e do otimismo que a formação da rede proporcionou aos empresários participantes.

Quanto ao processo de inovação observou-se que apenas algumas melhorias incrementais foram realizadas, sobretudo nos processos de produção. Um empresário exemplificou que a partir de algumas simples modificações no sistema de produção, orientado por uma consultoria, aumentou em 40% a produção sem qualquer investimento adicional em máquinas ou mão-de-obra. A ação conjunta permitiu à rede contratar a assessoria de um reconhecido estilista de moda da região para desenhar a coleção de produtos para o verão de 2002. Esses exemplos mesmo não indicando rupturas radicais nos produtos e processos, já sinalizam importantes ações para uma possível melhora na performance das PMEs.

A rede AGIVEST conta também com um ambiente de densas relações institucionais comprometidas com o desenvolvimento das PMEs e da região. Assim, os governos municipais (prefeituras dos municípios em que as PMEs estão localizadas), governos estaduais (por meio da SEDAI), universidades (universidade de Ijuí – UNIJUÍ), instituições de apoio às PMEs, como por exemplo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), exercem forte apoio ao desenvolvimento da rede.

Considerações finais

O presente trabalho compilou diferentes reflexões teóricas sobre a potencial contribuição da configuração em rede como um recurso que os empreendedores poderão utilizar para obterem vantagens competitivas. Buscou-se apresentar algumas evidências empíricas referentes a uma pesquisa que está sendo conduzida na rede AGIVEST. Os resultados demonstram um forte otimismo por parte dos empresários sobre os benefícios que a rede já produziu e, sobretudo, pela expectativa com os resultados futuros que as PMEs poderão alcançar.

Entre os impactos observados pela formação da rede às PMEs, destacam-se: econômicos, de aprendizagem e de comportamento. Os impactos econômicos são decorrentes de atividades como a participação e comercialização de produtos em feiras, a melhoria de processos produtivos, a barganha de preços junto a clientes, o acesso a novos representantes, a garantia de fornecimento de crédito, a comercialização de produtos entre as empresas e a obtenção de economias de escala, escopo e especialização. Já o impacto na aprendizagem pode ser o resultado de uma forte interação existente entre as empresas e pelo acesso a cursos e palestras de desenvolvimento empresarial. Por último, o impacto no comportamento é observado pela existência de um espírito coletivo entre os empresários, fundamental para a existência de cooperação.

Mesmo que os resultados empíricos deste artigo apresentem algumas limitações de verticalidade e extensão, pois dizem respeito a um estudo exploratório na rede AGIVEST, suas evidências empíricas sinalizam o fato de que as PMEs poderão utilizar a configuração em rede de cooperação como um recurso de desenvolvimento. No entanto, essas evidências qualitativas necessitam de outros estudos de caráter quantitativo para melhor avaliar quais foram efetivamente os resultados e contribuições que a configuração em rede proporcionou às PMEs da rede AGIVEST.

Para finalizar, deve-se destacar que o tema redes interorganizacionais está despertando um crescente interesse dos governos em suas políticas públicas de desenvolvimento de regiões. Portanto, existe a necessidade de outros estudos e pesquisas com o objetivo de avaliar os mais diversos impactos do projeto *redes de cooperação* do governo do Estado do RS. Tal conhecimento poderá auxiliar nas decisões de políticas públicas para o desenvolvimento econômico de um País em que o empreendedorismo e as PMEs exercem um papel de considerável importância.

Bibliografia

- Amato Neto, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- Brusco, S.; Righi, E. Local government, industrial policy and social consensus: The case of Modena (Italy). Economy and Society, v. 18, p. 405-424, 1989.
- Boss, R. W. Trust and managerial problem solving revisited. Group and organizational Studies, p. 331-342, September 1978.
- Casarotto Filho, N.; Pires, L.H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. São Paulo: Atlas, 1999.

- Coase, R. H. The nature of the firm. Econômica, v.4, p. 386-405, 1937.
- Ebers, M.; Jarillo, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. International Studies of Management & Organization, v. 27, p. 3-21, Winter 1998.
- Henderson, B. D. As Origens da Estratégia. In: Montgomery, C. A. e Porter, M. Estratégia: a busca das vantagens competitivas. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- Human, S. E.; Provan, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. Academy of Management Journal, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- Inzerilli, G. The Italian alternative: Flexible organization and social management. International Studies of Management & Organization, v. 20, p. 6-21, 1990.
- Jarrillo, J. C. On strategic networks. Strategic Management Journal, v.9, p. 31-41, 1988.
- Lorenzoni, G.; Ornati, O. Constellations of firms and new ventures. Journal of Business Venturing, v.3, p. 41-57, 1988.
- Marcon, M.; Moinet, N. La Stratégie-Réseau. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- Mowery, D.C.; Rosenberg, N. Technology and the pursuit of economic growth. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Nonaka, I.; Toyama, R. & Konno, N. SECI, *ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: Managing Knowledge an essential reader. London, Sage Publications, 2002.
- Napoleoni, C. Il pensiero economico del 900. Turim: Giulio Einaudi Editore, 1963.
- Perrow, C. Small-Firm Networks. In: Nohria, N; Eccles, R. Networks and organizations: structure, form and action. Boston: Harvard business school press, 1992.
- Powell, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? California Management Review. p. 67-87, 1987.
- Powell, W. W.; Koput, K. W.; Smith-Doerr, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. Administrative Science Quarterly, v.41, p.116-145, 1996.
- Powell, W.W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. California Management Review, Berkeley, v.40, p. 228-240, Spring 1998.
- Richardson, G.B. The organization of industry. Economic Journal, p.883-896, 1972.
- Rogers, E.M.; Kincaid, D.L. Communication networks: toward a new paradigm for research. New York: Free Press, 1981.
- Rothwell, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In: Dodgson, M.; Rothwell, R. The handbook of industrial innovation. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.
- Sabel, C. Moebius-strip organizations and open labor markets: some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy. In: Coleman, J.; Bourdieu, P. Social theory for a changing society. Boulder: Westview Press, 1991.
- Saxenian, A. Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Harvard University Press: Cambridge, 1994.
- Souza, M.C.A.F. de. Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial. Brasília: Sebrae, 1995.
- Williamson, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. Journal of Law and Economics, v.22, p.223-261, 1979.