

Rumo a uma Estratégia de Desenvolvimento de Redes de PMEs

Autoria: Karen Menger da Silva, Dirk Boehe

Resumo

A evolução de redes empresariais perpassa várias etapas como a sua criação, implementação, crescimento horizontal, crescimento vertical e consolidação. Cada fase implica a superação de barreiras de crescimento. Este trabalho explora as barreiras para o crescimento horizontal das redes. De acordo com a literatura acadêmica sobre governança de redes, a expansão de redes pode debilitar o capital social delas e, dessa forma, minar seu alicerce. É por isso que a literatura recomenda manter o tamanho da rede estável. No entanto, certos tipos de redes requerem uma quantidade elevada de associados para produzir benefícios materiais sustentáveis para seus membros. Portanto, surge um problema prático que pode ter repercussões importantes na literatura acadêmica. Discutem-se soluções para contornar esse problema com base em um estudo de caso realizado em uma rede de pequenas e médias empresas. Os distintos elementos dessa solução e suas inter-relações se sistematizam em um esquema analítico que pode ser aproveitado por gestores de redes de PMEs.

Palavras-Chave: cooperação empresarial, capital social, estratégia, governança

1. Introdução

As PMEs são caracterizadas o principal pilar da economia. São elas que representam 99% das empresas registradas, geram 59% dos empregos formais e respondem por 20% do PIB nacional, porém respondem por apenas 20% das exportações (RIBAS e FERREIRA, 2000). O contraste entre sua alta relevância como gerador de emprego de um lado e seu peso relativamente baixo como gerador de riquezas de outro lado, indica que provavelmente existem barreiras para uma articulação econômica maior. No Brasil, estas barreiras certamente têm a ver com o acesso limitado a fontes de financiamento, o fato de depender de grandes fornecedores que ditam os preços unilateralmente e ainda o baixo nível de inovação e capacitação tecnológica. A origem dessas barreiras consiste precisamente na falta de massa crítica em termos de demanda, escala de produção e poder financeiro.

Na busca de uma resposta a esse cenário e no intuito de reativar a economia de forma endógena, o anterior governo do Rio Grande do Sul desenhou e implantou um programa visando o fomento de redes empresariais. No decorrer dos últimos quatro anos foram criadas aproximadamente 40 redes que hoje compreendem em torno de 900 pequenas e micro-empresas. O fato que se trata de uma iniciativa governamental é uma das principais diferenças frente a redes que surgiram espontaneamente como a reconhecida Terceira Itália. Essa iniciativa fez-se necessária devido à baixa inclinação dos empresários a se organizarem mutuamente, pois, em muitas regiões predominam uma alta desconfiança e uma forte concorrência.

Este estudo analisa algumas características de uma rede de padarias e confeitarias. Essa rede permite observar problemas e perceber desafios comuns às alianças estratégicas em qualquer setor industrial, por exemplo, a criação de poder de negociação por meio da concentração de demanda, o estabelecimento de *joint ventures*, com o fim de aumentar a escala de produção ou a criação de projetos de pesquisa e desenvolvimento de produtos em conjunto. Esta rede escolhida serve, então, como um “laboratório” que permite analisar questões desafiantes no que tange o tema cooperação, com repercussões para uma grande parcela da economia.

Argumenta-se, nesse trabalho, que o crescimento desse tipo de rede, embora necessário para obter benefícios econômicos para os associados, arrisca enfraquecer um dos

seus principais alicerces: o capital social da rede. O desafio para os gestores da rede consiste no fortalecimento das relações entre os afiliados. Uma solução para esse desafio pode abranger o fomento de aprendizagem, a comunicação informatizada, a ampliação e do aprofundamento das funções realizadas conjuntamente, a criação de barreiras de saída, a escolha criteriosa das empresas candidatas para a rede, a criação de relações equilibradas entre os associados, o fomento do capital social e da identidade comum. Propõe-se, no final do artigo, um esquema que integra esses elementos.

O trabalho consiste nas seguintes seções: Na próxima seção (2) se apresenta o referencial teórico deste trabalho. O método adotado pelos pesquisadores será explicado na seção 3. Na seção 4 é identificado o problema de pesquisa, e na seção 5 se apresenta um esquema analítico para a solução deste problema. Conclui-se com algumas reflexões finais acerca da relevância dessa estratégia cooperativa para o desenvolvimento econômico de PMEs (6).

2. Referencial Teórico

A Economia dos Custos de Transação é certamente a abordagem mais usada para a análise de cooperação empresarial. No entanto, acredita-se que redes de empresas possuem propriedades que dificilmente podem ser captadas por uma abordagem exclusivamente fundamentada na idéia de reduzir os custos. Portanto contrasta-se a teoria dos custos de transação com a abordagem do capital social, em uma perspectiva que, embora incipiente na área de administração, parece ter repercussões cada vez maiores na literatura sobre cooperação empresarial.

2.1 Custos de Transação

Williamson (1985) baseia-se em duas premissas centrais, racionalidade limitada e oportunismo. Sob premissas irreais em que não existe oportunismo e os atores possuem todas as informações num determinado momento (racionalidade perfeita), a possibilidade da transação (ou de cooperação) fracassar seria nula. Se os agentes não dispuserem de todas as informações e se o comportamento oportunista for provável, a complexidade e incerteza da situação comercial aumentam, sendo cada vez mais difícil tomar uma decisão “correta”.

Além dessas premissas, os custos de transação são influenciados pela especificidade dos ativos, frequência das transações, incerteza e complexidade do ambiente, quantidade de agentes envolvidos na transação, assimetria de informações, direito contratual e condições tecnológicas. Williamson (1985, p. 30) define oportunismo como “busca de auto-interesse com astúcia” e resume este comportamento como mentir, roubar, lograr, formas sutis de enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir. É conveniente lembrar que não são todas as pessoas que se comportam de maneira oportunista o tempo todo, mas sim algumas e em algumas vezes (WILLIAMSON, 1985).

O comportamento oportunista contribui, por sua vez, a uma maior complexidade e incerteza. Altos níveis de incerteza fazem com que a elaboração e execução de acordos contratuais seja difícil. Em função dos custos de transação, os quais dependem da especificidade de recursos, frequência de interações, do direito contratual, entre outros, podem-se distinguir três principais modos de governança, quais sejam: mercado, hierarquia e formas híbridas. Formas híbridas, o foco deste artigo, abrangem diferentes formas de cooperação, dentre elas, as redes empresariais.

Williamson distingue entre custos *ex-ante* e *ex-post* da transação. Ao se encaminhar à cooperação, surgem *ex-ante* custos relacionados com a procura de informações sobre possíveis parceiros e suas condições para entrar no negócio. Custos de negociação se referem, principalmente, à intensidade e duração das negociações para, por exemplo, se redigir o contrato. *Ex-post* há custos de controle para assegurar que as condições estipuladas no

contrato sejam cumpridas (datas, quantidades, qualidades, preços, segredo, propriedade industrial, entre outros) definidas como custos de adaptação. Se não forem preenchidas as cláusulas acertadas ou se as condições contextuais mudarem, os empresários podem incorrer nestes custos de adaptação.

Dito de outra forma, sob a premissa de oportunismo, podem ocorrer custos que poderiam ser evitados se essa premissa fosse inválida ou, pelo menos, enfraquecida. De fato, a economia de custos de transação tem sido fortemente criticada na literatura acadêmica. Uma linha de argumentação critica Williamson e seus discípulos, pois estes vêem exclusivamente os custos de uma cooperação ao invés de enxergar sua potencialidade para gerar valor (ZAJAC e OLSON, 1993). Ghoshal e Moran (1996) analisam e criticam essas premissas, principalmente o oportunismo, bem como a coerência interna da teoria dos custos de transação. Eles apontam que comportamento oportunista provavelmente depende do seu contexto, não sendo somente resultado da natureza humana, mas também de outros fatores como as instituições, a tecnologia ou os mecanismos de controle (contrato) para reduzir o oportunismo dentro da organização. Visto dessa forma, o controle contratual e hierárquico, principal medida para conter o oportunismo, pode ser contraproducente e pode aumentar o comportamento oportunista em uma organização.

Como apontam Van de Ven e Walker (1984, p. 604), um alto grau de “formalização e monitoramento em relações interorganizacionais levam ao conflito e a discordância entre os participantes, pois brigam para manter sua autonomia organizacional face à crescente interdependência”. Além disso, esses autores argumentam que a crescente troca de recursos, sejam tangíveis ou intangíveis, resulta em redes compostas de membros cada vez mais semelhantes. Em decorrência dessas semelhanças, a concorrência e os conflitos tendem a aumentar. É por isso que as “regras do jogo” por si só não são condições suficientes para manter a rede em funcionamento.

2.2 Capital Social

Membros de uma comunidade que dispõe de muito capital social possuem uma maior capacidade para cooperar. Devido ao seu caráter multidimensional (PUTNAM, 1993), é difícil encontrar uma única definição para capital social. Mas pode-se afirmar que em relações sociais, caracterizadas por alto capital social, as pessoas conectadas possuem relações de confiança interpessoal, reciprocidade em obrigações, expectativas e normas compartilhadas. Nas palavras de Burt (2000, p. 3), a metáfora do capital social significa: “estruturas sociais que podem constituir um tipo de capital, o qual pode criar uma vantagem competitiva para determinados indivíduos ou grupos na perseguição dos seus objetivos”. Evidentemente, a ênfase está mais na criação de valor do que na redução dos custos por meio das relações sociais. A complexidade e a multidimensionalidade do termo não permite aprofundar todas as suas dimensões. Dada a alta importância da troca de informações nas redes estudadas, aborda-se a seguir a relação entre intercâmbio de informação e capital social. Ademais, faz-se menção a mecanismos sociais que podem contribuir à coesão e à governabilidade das redes.

Koka e Prescott (2002) identificaram três dimensões informacionais do capital social: volume de informações, diversidade de informações e riqueza de informações (“*information richness*”). A primeira dimensão reflete a quantidade de vínculos de cada empresa pertencente à rede. Quanto mais vínculos uma empresa tiver, ela terá acesso mais rápido a uma maior quantidade de informações cuja veracidade pode ser confirmar com mais facilidade. O “capital” decorrente dessas relações consiste, então, na redução do tempo necessário para a coleta e validação das informações. A segunda dimensão, a diversidade, diz respeito à quantidade e às características dos parceiros. Mais informações diversas podem trazer mais oportunidades à aprendizagem, à geração de novos conhecimentos e aos negócios. A terceira

dimensão, a riqueza de informação, reflete a experiência de uma empresa em gerir as relações com parceiros e pode, portanto, contribuir à solução de problemas comuns.

Uma larga experiência em arranjos cooperativos pode ajudar a internalizar o saber sobre como realizar estes acordos com sucesso. A riqueza de informação é tanto maior quanto mais experiências forem compartilhadas entre os parceiros, já que se eles conhecem, possuem uma linguagem comum e sabem interpretar corretamente o comportamento uns dos outros. Além disso, a riqueza de informação contribui para uma “orientação positiva, mais do que somente evitar o oportunismo” e está relacionada com o alto grau de confiança entre os parceiros (KOKA E PRESCOTT, 2002, p. 801).

Nahapiet e Ghoshal (1998) distinguem as dimensões estruturais, relacionais e cognitivas do capital social. A dimensão estrutural se refere à existência ou ausência de vínculos entre os membros de um certo grupo de referência (a sociedade, as comunidades e organizações). A dimensão relacional e cognitiva ajudam a qualificar essas relações. As relações pessoais desenvolvidas entre pessoas, dado um histórico de interações, podem resultar em relações de confiança, obrigações recíprocas, normas e identificação mútua. A dimensão cognitiva diz respeito a “representações compartilhadas e interpretações e sistemas de significados” dentre as pessoas participantes do grupo (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998: 248). As duas contribuições citadas se complementam, pois as dimensões relacional e cognitiva podem explicar a riqueza de informações enquanto a dimensão estrutural pode explicar o volume e a diversidade de informações.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) examinaram os “mecanismos sociais” para a governança de redes. O primeiro mecanismo diz respeito ao número de integrantes de uma rede. Quanto menor esse número, mais fácil será conter o oportunismo. São três as razões dadas para esse argumento: primeiro, redes pequenas facilitam mais interações entre seus membros, ou seja, usando o termo exato, o imbricamento estrutural é maior. Quanto mais interações tiverem, mais rápido corre a notícia sobre o grau de fidedignidade dos membros. Em uma grande rede, no entanto, os vínculos entre membros distantes podem ser muito mais fracos em termos de frequência e profundidade e dessa forma, o controle social seria mais difícil. Segundo, a diversidade de expectativas e habilidades também é menor em redes menores, fazendo com que o ajustamento mútuo e a busca de objetivos e estratégias comuns aconteça mais rápido, e envolvendo menores custos de coordenação. Interesses, objetivos e estratégias comuns reduzem os incentivos para o comportamento oportunista. E finalmente, em redes pequenas a expectativa de interagir frequentemente e intensamente com os mesmos membros da rede no futuro também é maior e, portanto, a propensão de cooperar é maior e o oportunismo é menor.

O segundo mecanismo mencionado por Jones, Hesterly e Borgatti (1997) se refere à criação de um “sistema de valores e premissas amplamente compartilhadas” dentro da rede (*macroculture*). Os autores recomendam fomentar a socialização entre os membros, por exemplo, aproveitando boletins ou eventos para difundir normas e valores comuns. A criação de premissas, normas e valores comuns podem reduzir os custos de coordenação. Entretanto, a criação de uma cultura macro pode demorar muitos anos, ou ainda, conforme Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 931) “estabelecer compreensões compartilhadas, rotinas e convenções para tarefas complexas pode demorar décadas, quanto maior for a diversidade das empresas associadas.”

O terceiro mecanismo apontado por Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 931) se refere a sanções coletivas que “envolvem membros do grupo punindo outros membros que violam normas, valores e objetivos do grupo, passando de rumores até a expulsão”. São essas sanções que aumentam o custo do comportamento oportunista e reduzem os custos de monitoramento dentro da rede. Finalmente, esses autores fazem referência à reputação dos associados como o quarto mecanismo que permite aumentar a confiabilidade das trocas na rede. A reputação dos

integrantes da rede se define ao longo do trabalho conjunto, expondo quem possui habilidades ou conhecimentos que podem ser aproveitados pelos demais. Além disso, a reputação define se um associado é suficientemente fiel ou confiável para realizar uma troca de informações ou projeto conjunto. A interação entre os quatro “mecanismos sociais” os reforça mutuamente e conjuntamente, eles são considerados propícios para reduzir os custos de coordenação e limitar o comportamento oportunista.

Em contraste com a os autores que unilateralmente enfatizam a importância do capital social e da confiança, Bachmann (2001, p. 351) argumenta que confiança e poder podem ser vistos tanto como alternativas quanto complementos, de acordo com o ambiente institucional. Confiança e poder podem ter uma relação “dialética” e desempenhar a mesma função social, ou seja, coordenar relações interempresariais criando controle social. Ora, podem existir ambientes institucionais nas quais o ato de confiar no parceiro implica em um risco demasiado alto e, portanto, relações baseadas em poder passam a ser mais viáveis e propícias à criação de confiança.

E ainda, segundo Park (1996), a crença na confiança e na reciprocidade, como instrumentos para a manutenção da estabilidade da rede, leva em conta premissas que podem não se adaptar a ambientes em transformação. O autor afirma que esta crença pode estar relacionada ao estudo de organizações sem fins lucrativos, o que compromete a sua aplicação em redes de PMEs, sujeitas à competição nos mercados onde atuam.

Portanto, o presente trabalho se baseia na premissa que governança contratual (Williamson, 1985) e governança relacional, mediante a criação de capital social, não são contrárias, mas sim complementares, e o primeiro suporte empírico para essa proposição foi apresentado por Poppo e Zenger (2002). O método de pesquisa (próxima seção) descreve como foi realizado este trabalho.

3. Método

A base deste trabalho é um estudo de caso realizado em uma rede de pequenas empresas do ramo de padarias e confeitarias, com sede em Novo Hamburgo/RS. Diferentemente à redes especializadas em somente uma atividade, a maior amplitude funcional dessa rede de padarias (compras, comercialização, marketing, produção, logística e desenvolvimento de produto) influenciou a sua escolha para este estudo de caso. Seguindo as considerações metodológicas de Yin (2001), nessa rede foram conduzidas seis entrevistas em profundidade com dois membros da diretoria, com dois sócios da rede e com dois consultores, sendo que o primeiro consultor trabalhou na fase inicial de estruturação da rede, etapa esta já concluída, e o segundo vem trabalhando na fase atual de expansão da mesma.

Para a aproximação inicial, usou-se um roteiro que está sendo aplicado no estudo de algumas redes do estado. Este foi elaborado e criticamente discutido pelos membros de um grupo de estudo, no âmbito de um programa de pós-graduação. Por meio da primeira entrevista com o presidente da rede de padarias e com base em estudos bibliográficos relacionados sobre governança de redes, identificou-se o problema de pesquisa (seção 4). Conseqüentemente, aprofundaram-se questões específicas relativas ao problema de pesquisa deste trabalho, que transcendem o alcance do roteiro padronizado. A análise do conjunto dos dados levantados permitiu identificar oito fatores que podem constituir uma possível solução desse problema. Esses fatores formam o esquema analítico usado na seção 5, e, de acordo com as recomendações de Eisenhardt (1989), faz-se a comparação desses fatores com evidências da literatura acadêmica existente para a formulação do esquema analítico utilizado (seção 5).

Foram visitados estabelecimentos da rede como a sua sede administrativa, que funciona também como seu centro de compras, e duas padarias e confeitarias dos associados. Foram consultados documentos internos e material publicitário da rede. Dentre os

documentos internos, destacam-se o estatuto, o regulamento interno e o código de ética, sendo estes o referencial jurídico utilizado. A análise desses documentos acrescentou informações indispensáveis para a compreensão dos mecanismos que visam fomentar a cooperação entre os associados. Quase todas as entrevistas foram realizadas por dois pesquisadores e compararam-se as visões do caso em discussões após cada entrevista. Além disso, este artigo foi apresentado aos consultores e à diretoria da rede com a finalidade de verificar a veracidade do conteúdo e a qualidade do esquema analítico proposto.

Informações complementares foram obtidas mediante reuniões com presidentes, consultores e associados de outras redes, bem como com representantes da agência governamental – a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) - que implementou o programa de redes no Rio Grande do Sul. Além disso, a troca de informações dentro do grupo de pesquisa, cujos membros estão analisando oito redes no estado do Rio Grande do Sul, ajudou a contextualizar e confirmar algumas informações obtidas nas entrevistas deste estudo de caso. Acredita-se que estas formas de triangulação permitem validar a pesquisa realizada. Essa forma de corroboração de informações apresenta uma incipiente validade externa dos resultados. No entanto, os resultados ainda não podem ser plenamente generalizados dadas às características específicas da rede sob análise.

4. O Problema: Massa crítica vs. Capital Social?

O objetivo primário da rede estudada é econômico, isto é, baixar os custos de produção e aumentar as vendas a fim de incrementar a renda líquida de cada membro. No entanto, a rede somente consegue essas vantagens se várias condições forem preenchidas. E esta tarefa não é fácil, porque as condições mais importantes parecem ser interdependentes.

Dado que o principal foco das estratégias que visam à redução do custo se baseia em compras, produção e marketing conjuntos, a principal condição para o sucesso consiste em atingir um número mínimo de associados (denominado massa crítica). Um fornecedor de suprimentos somente vai conceder um preço suficientemente atrativo para todos os membros se o volume total do pedido o permitir. Como é visto com frequência, um fornecedor oferece preços diferenciados para seus melhores clientes, e sendo assim, a rede deveria conseguir preços baixos. Entretanto, isso nem sempre acontece, e para os afiliados só resta a justificativa de que a rede permite conseguir um preço médio menor para todos os insumos. Ou seja, como destacou o presidente da rede pesquisada, “às vezes não é bom estar dentro da rede, mas sempre é pior estar fora dela”.

O problema dos preços diferenciados abre as portas para o comportamento oportunista, pois os membros podem comprar somente aqueles insumos por meio da rede para os quais eles não conseguem preços melhores. E nos outros produtos em que eles conseguem preços mais baixos, eles os compram fora da rede. É importante notar que os principais fornecedores da rede formam um oligopólio e naturalmente não têm o menor interesse em que os seus clientes se organizem para melhorar seu poder de negociação. Ao contrário, conhecem-se várias tentativas dos fornecedores para desestabilizarem a rede por meio de uma política comercial diferenciada. É óbvio que assim a rede nunca será bem sucedida, pois nunca conseguirá a volume máximo de compras. Além disso, o oportunismo mina a confiança entre os membros de tal forma que nunca será possível realizar um salto qualitativo para atingir as mencionadas vantagens secundárias, e muito menos ampliar a cooperação a outras áreas mais sensíveis.

Na rede pesquisada, foi criada uma comissão de ética que vigia o cumprimento do código de ética pelos membros da rede. Caso um empresário se comporte de forma infiel ou oportunista, o presidente possui o poder de excluí-lo da rede. Por esse motivo, quatro empresas já foram excluídas durante os primeiros dois anos de existência. Porém, cláusulas contratuais nem sempre são suficientes. Apesar das sanções já decretadas, e apesar de todos

os atualmente 34 membros da rede “pensarem em rede”, segundo a diretoria, aproximadamente 30% ainda não “agem em rede” e 20% “têm problemas de fidelidade”. Ou seja, em alguns casos, “há uma diferença entre o discurso e a ação” dos associados. O problema é de tal importância que o presidente considera prioritário aumentar a fidelidade dos membros e criar uma união entre eles. É importante notar que esse problema tem que ser solucionado antes da expansão da rede, caso contrário, segundo a diretoria “os problemas existentes somente seriam multiplicados com a vinda de novos associados”.

Uma outra condição necessária para que uma rede ampliada seja bem sucedida é o conhecimento técnico-administrativo. Realizar um contrato com um grande fornecedor requer, entre outras coisas, assessoria jurídica. Em regiões distantes, o acesso a tal assessoria pode ser difícil e, na maioria dos casos, ela pode ser também onerosa. Por conseguinte, o acesso a serviços de assessoria satisfatórios já pressupõe uma massa crítica de afiliados que permite bancar esses custos por meio das mensalidades ou outras formas de contribuição.

Conforme o consultor para expansão da rede, as dificuldades relativas à gestão dos contratos de fornecimento podem também ser vencidas com o aumento da massa crítica. Os membros da diretoria são também empresários que dividem seu tempo disponível entre o trabalho nas suas empresas e o na diretoria da rede. Ou seja, para que se tenha um corpo de diretores que possa trabalhar na expansão das relações de fornecimento do grupo todo, e também na administração geral do grupo, é necessário que se tenha, conforme o consultor, em torno de 30 empresas para o início da rede, e que se possa contar com um grupo de no mínimo 20 empresários para dividir todas as tarefas relativas a gestão da rede de forma mais equilibrada entre os parceiros.

A rede pesquisada conta hoje com um pequeno grupo de diretores, faltando “material humano para trabalhar” e, segundo o consultor, “a saída para esta rede é fazer caixa, repor esta falta terceirizando serviços, expandir a rede e assim remunerar seus diretores”. A carência de uma equipe especializada e de pessoas para trabalhar prejudica a negociação de produtos, tão necessária para os parceiros. Uma alternativa já levantada seria uma parceria com outra rede de mercados que já possui parcerias com fábricas como biscoitos e geléias e que poderiam ser estendidas à rede de padarias pesquisada. Mas até o presente momento, devido à escassez de pessoal para negociação, esta parceria não foi feita. O consultor comparou com outra rede que será lançada nos próximos meses, que começa com um grupo de aproximadamente 60 empresas, e um grupo de 30 empresários que trabalham na gestão da mesma. Desta forma, segundo o consultor, é possível “facilitar a administração de uma rede”.

Outro ponto chave é a fidelidade à rede, segundo os consultores e o presidente, e, para tanto, os dispositivos legais para a fiscalização dos associados são extremamente importantes. É necessário que os fornecedores entreguem relatórios periódicos à diretoria para informar quem está comprando, possibilitando o rastreamento dos associados. Como exemplo, pode se destacar outra rede, de farmácias, que já excluiu mais de sessenta empresas. Nesta rede existem “supervisores pagos que fazem não só a fiscalização, mas também alguns serviços de assessoria aos empresários”, e assim são bem recebidos, pois os associados sabem que “estes supervisores estão lá para ajudar”. Mas tal fiscalização também exige “material humano” ou condições financeiras para a terceirização.

O aumento das vendas das empresas associadas requer mais visibilidade no público. A criação de material de propaganda e a realização de campanhas de publicidade são medidas para aumentar a visibilidade. Porém, uma campanha de publicidade somente é possível quando a rede dispõe de recursos financeiros próprios. Novamente, a rede se defronta com uma restrição, resultado do tamanho limitado da rede. De acordo com o seu presidente, seria necessário incrementar consideravelmente o número de associados para poder bancar os custos de uma campanha de marketing. Também é necessário, de acordo com seu consultor,

material publicitário para propagar produtos em comum entre os empresários e assim, via padronização de algumas receitas divulgadas, facilitar a compra de insumos.

Ou seja, pode-se resumir que há duas condições fundamentais para o sucesso da rede, que estão estreitamente entrelaçadas: a criação de capital social dentro da rede e a expansão da rede, sendo ainda que a expansão vem acompanhada pelo aumento de capital social. No entanto, a criação de capital social e, principalmente, a redução do oportunismo em uma grande rede é provavelmente mais difícil do que em uma pequena. Portanto, identificou-se o seguinte problema de pesquisa:

Problema: É possível aumentar o tamanho da rede sem que se multiplique o comportamento oportunista e sem que os custos de coordenação superem as vantagens da rede?

Evidentemente existe uma contradição entre a necessidade de se aumentar o tamanho da rede analisada e o perigo de se gerar condições propensas ao comportamento oportunista. O primeiro e principal mecanismo social, qual seja, um número limitado de associados (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997), não pode ser posto em prática na rede estudada (e em outras com características semelhantes). Seguindo a lógica do modelo, a violação do primeiro mecanismo pode, eventualmente, comprometer o funcionamento dos outros mecanismos. A “cultura macro” (o segundo mecanismo), por exemplo, pode se desgastar, porque um maior número de associados provavelmente leva a uma maior diversidade dentro da rede. Além disso, em uma grande rede, é provável que infrações do regulamento e do código de ética já não possam ser identificadas. E finalmente, será difícil criar condições nas quais todos saibam sobre a reputação dos demais associados.

5. Descortinando uma Solução

Mas, partindo da premissa que a expansão da rede é indispensável, uma estratégia pode ser atacar em duas frentes. Primeiramente, pode-se argumentar que a restrição do número de membros não é um critério necessário. No entanto, isso significaria romper com a teoria apresentada e, especificamente, com a lógica do imbricamento social. Esta opção foi descartada, pois se acredita na validade da teoria de Granovetter (1985). Por outro lado, pode-se elaborar uma estratégia que compense os efeitos contra-produtivos de grandes redes. Esta estratégia é composta por oito fatores (figura 1) que relacionam as condições sob as quais uma rede pode ser expandida. As recomendações discutidas se baseiam tanto em considerações teóricas quanto em experiências e projetos da rede estudada.

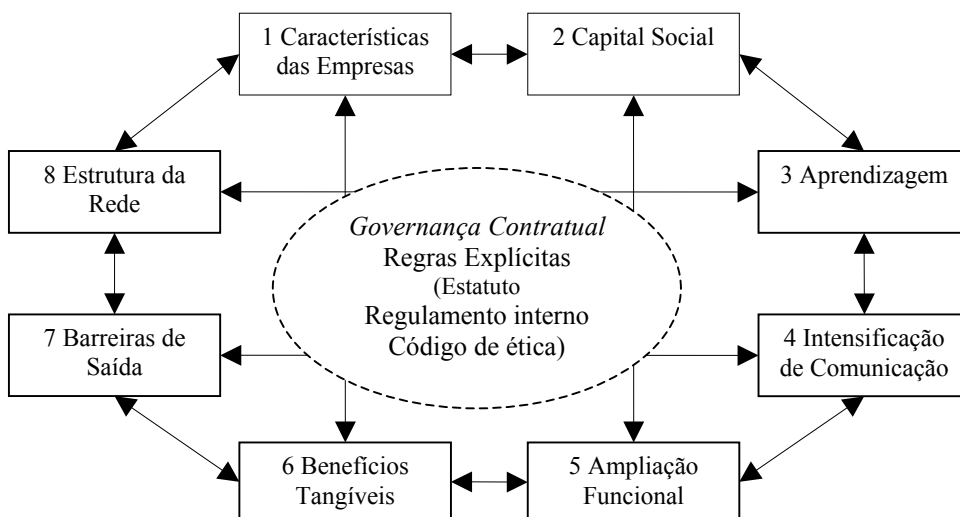


Figura 1: Condições para a Expansão da Rede - elaborada pelos autores

Nota: Os números correspondem as subseções da seção 5.

A consolidação da rede constitui a base para sua futura expansão, pois visa atingir o objetivo de criação de um organismo que funcione bem administrativamente. A consolidação administrativa constitui um conhecimento acumulado dentro da rede que cria a base para as sanções contra o comportamento oportunista e facilita o monitoramento dos associados. Na rede sob estudo foram implementados dispositivos que visam criar uma base comum para as sanções. Estes dispositivos são o estatuto da rede, o regulamento interno, o código de ética, e ainda uma comissão de ética que vigia o cumprimento das regras. Com o objetivo de se criarem relações recíprocas, foram especificadas regras que visam estimular a assistência mútua entre os associados (por exemplo, “prestando colaboração, apoio e assistência às associadas que delas necessitarem...”) e se desdobram nas relações de confiança e de reciprocidade, o que se denomina “capital social” (seção 5.2). As subseções, a seguir, se referem aos oito fatores do esquema analítico representado na figura 1, que podem complementar a base formal e contratual da rede.

5.1 Características das Empresas Associadas

Para consolidar a rede foram introduzidos alguns critérios de avaliação de novos candidatos, sendo esses critérios resultado da própria experiência anterior da rede. Com a finalidade de evitar que alguns associados tenham um poder excessivo dentro da rede, foi introduzida uma renda máxima. Da mesma forma, uma renda mínima é necessária porque houve mais de 10 antigos associados que já tiveram que sair da rede pela sua incapacidade de honrar compromissos (por exemplo, o pagamento da mensalidade). Outros critérios de admissão incluem o comportamento ético, o cumprimento de compromissos financeiros e tributários no passado, a apresentação e as condições de funcionamento da padaria/confeitaria e o histórico de vendas.

Pertencer a um grupo de empresas com o mesmo perfil e os mesmos problemas pode conceder aos empresários mais segurança, principalmente em regiões economicamente pouco desenvolvidas ou em situações complexas, marcadas por alta incerteza econômica ou tecnológica. A rede permite proteção contra a concorrência e facilita a integração entre seus membros. É a identificação mútua entre os que estão lidando com os mesmos problemas que ajuda a encontrar mais do que segurança emocional. Ela provê a base para outras vantagens da rede, como intercambiar informações ou realizar negócios em conjunto.

Trata-se, então, de critérios que visam homogeneizar a rede em termos de ética, poder e criação de uma identidade comum. Conforme podemos derivar das contribuições de Nahapiet e Ghoshal (1998), uma identidade comum e identificação mútua são elementos das dimensões relacional e cognitiva do capital social – vislumbra-se, então, um tipo de nexo que permite gerar capital social com base em contratos formais.

5.2 Capital Social

Na rede estudada, existem dois núcleos regionais com níveis de capital social diferentes. Parece que, no interior, o capital social é maior do que na região metropolitana. No interior a rede também é mais evoluída em termos de marketing e ajuda mútua. Algumas explicações para isso seriam as migrações que têm afetado o tecido social da região metropolitana, a concorrência devido à presença de grandes supermercados, muitas vezes com produtos superiores, e uma maior densidade de pequenas padarias e confeitarias. Ademais, o consultor de expansão destacou que o nível de instrução bem como a mentalidade avessa a mudanças dificultou a união. Outras iniciativas de redes na região metropolitana, por exemplo, de produção de sapatos, têm enfrentado severas dificuldades devido a falta de capital social inicial para a sua formação.

Mesmo assim, a experiência dos primeiros dois anos mostrou que a rede de padarias conseguiu incrementar o capital social e, portanto, gerar um número considerável de contatos periódicos e estáveis, a maior intensidade na troca de informações relevantes, o aumento da confiança, das obrigações recíprocas e uma visão compartilhada do futuro. O diretor da rede apontou que o papel do centro universitário como catalisador do processo foi fundamental. Segundo o diretor, “a universidade transmite confiança” enquanto uma iniciativa exclusivamente estatal dificilmente teria sido bem-sucedida – “se o Estado resolvesse constituir uma rede neste setor ele teria enormes dificuldades, tantas que provavelmente não conseguiria.” Essa falta de confiança no estado deve-se a uma percepção do estado somente como arrecadador de impostos. O processo de criação do capital social na rede depende da confiança na instituição gestora.

Uma vez atingido um determinado nível de capital social, dá-se origem à dinâmica evolucionária da rede: Segundo Powell, Koput e Smith-Doerr (1996, p.118) “A criação do conhecimento ocorre no contexto de uma comunidade fluida e evolucionária, mais do que estática. A organização canônica formal, com a sua rigidez burocrática, é um veículo deficiente para aprendizagem.” E a aprendizagem em rede parece ter sido crucial, de acordo com a avaliação positiva dessa experiência pelos empresários organizados na rede de padarias.

5.3 Aprendizagem em Rede

A participação na rede permite ao empresário acumular habilidades e conhecimentos valiosos para a melhoria da sua empresa, além da experiência na gestão de acordos de cooperação empresarial. De fato, representantes de diferentes redes, ouvidos no decorrer dessa pesquisa, enfatizaram que a troca de informação representa um dos maiores benefícios. Um dos consultores destacou a troca de informações sobre oportunidades de negócios, a gestão do próprio negócio, a melhoria da higiene e o desenvolvimento de novos produtos como os maiores benefícios desta troca.

É o acesso privilegiado a informações, conhecimentos e oportunidades de negócio que alimenta também os objetivos financeiros. Por exemplo, a troca de receitas pode aumentar as vendas ao longo do tempo, uma dica sobre matérias primas mais baratas ou mais adequadas para um certo produto pode influenciar tanto os custos quanto a qualidade dos produtos. As “sessões de degustação”, já realizadas na rede estudada, permitem *feedback* rápido de um grupo de pessoas especializadas. Alterações mínimas fazem a diferença e ajudam a melhorar a qualidade e a competitividade dos produtos, principalmente de confeitaria, onde se encontram os produtos com maior valor agregado. Uma rede bem sucedida pode oferecer cursos de capacitação aos seus empresários, sendo que dificilmente estes cursos seriam acessíveis para empresas isoladas e com baixo faturamento.

A troca de informações constitui uma das principais vantagens de redes empresariais. Como foi assinalado na revisão teórica, o capital social de uma rede de empresas, está intimamente relacionado à dimensões informacionais (KOKA e PRESCOTT, 2002). Percebe-se que a confiança dentro da rede é o que possibilita criar um ambiente que facilita troca de informações, ou “entre nós não há segredo”, como afirma um dos empresários entrevistados, “mas antes era mais difícil perguntar”. Em outras palavras, pode-se confirmar que o aumento do capital social está relacionado com a um aumento da riqueza de informações.

De fato, alguns membros da rede ressaltaram que a aprendizagem mútua, por meio da troca de informações, pode ser ainda mais importante do que os benefícios financeiros. A consciência de que “sempre se está aprendendo” constitui o elo mais forte que une os participantes da rede. Um associado da rede afirmou que a frequência nas reuniões da rede se deve, em grande parte, às oportunidades de aprendizagem. No limite, as oportunidades para aprender criam incentivos para trabalharem juntos, ou seja, para cooperar.

Segundo os entrevistados, a expansão da rede pode aumentar ainda mais as oportunidades para troca de informações e aprendizagem. Um dos empresários associados enfatizou que novos membros trazem novas informações. Usando os termos de Koka e Prescott (2002, p. 800) “isto viabiliza a diversidade de informações na rede”. Portanto, a expansão da rede pode compensar o efeito assinalado por Van de Ven e Walker (1984), isto é, a crescente semelhança dos membros e os conflitos daí decorrentes. Mas isso supõe que realmente aconteça um maior intercâmbio de informação.

5.4 Comunicação e Informatização

A informatização de uma rede pode facilitar a troca e o processamento de informações. O primeiro passo consiste na automatização dos pedidos de compra. Desta forma, a rede se torna mais ágil frente aos seus fornecedores. Além disso, o monitoramento do consumo de cada um dos membros, uma tarefa que consome bastante tempo, sobretudo quando a rede começa a crescer, se realiza de maneira mais eficiente.

Uma terceira vantagem da informatização da rede consiste no aumento da comunicação entre os associados, por exemplo, por meio das listas de discussão e dos boletins. Consequentemente, a ampliação da rede não levaria necessariamente à redução de contatos ou vínculos. O uso intensivo de circulares pode levar à convergências de expectativas e contribuir de forma mais rápida à criação de uma cultura comum (seção 5.2). Assim é possível reduzir o custo de coordenação da rede. E a coordenação eficiente é pré-condição para a ampliação funcional da rede.

5.5 Ampliação Funcional da Rede e Expectativas Futuras

Uma das principais decisões estratégicas diz respeito às atividades da cadeia de valor nas quais cooperam as empresas que participam na rede. As compras e vendas conjuntas, a especialização na produção e o desenvolvimento de novos produtos são alguns dos projetos em discussão que podem aprofundar a rede em termos funcionais. Na área de vendas, a adoção de um *layout* comum à todas as padarias, campanhas de marketing, comercialização de determinados produtos em toda a rede e a ampliação do portfólio de produtos são exemplos de algumas medidas que visam aumentar as vendas.

Ainda, cogita-se centralizar e especializar a produção de determinados produtos para atingir uma maior escala de compra com a padronização de insumos. Dessa forma, se reduzem os custos unitários de cada produto e se melhora e estabiliza a qualidade em todas as empresas, pois somente a produção dos produtos mais vendidos será centralizada.

Além disso, existe o projeto de se criar uma “cozinha modelo”, um tipo de “centro tecnológico” na sede da rede cuja missão consiste em desenvolvimento de novos produtos. A rede permite investir em equipamentos caros para a produção conjunta, porque altos investimentos, outrora inviáveis para empresas familiares individuais, agora podem ser compartilhados.

A tesouraria da rede acredita poder levantar financiamento externo para alguns desses projetos. Alternativamente, a rede poderia adotar um sistema de financiamento interno, com contribuições mensais para um fundo comum de investimentos. Trata-se de mais um mecanismo que somente pode ser utilizado em comunidades com grande nível de confiança.

Como indica a figura 2, a ampliação funcional implica na maior riqueza de informações trocadas. Quanto mais funções estiverem compartilhadas, maiores as oportunidades para aprender. E essa aprendizagem e riqueza das informações implicam, por sua vez, um maior nível de capital social, pois, a interdependência cresce, e a maior intensidade de contatos em rede viabiliza as relações de confiança. Em decorrência dessa evolução, a importância da governança contratual ou formal tende a diminuir.

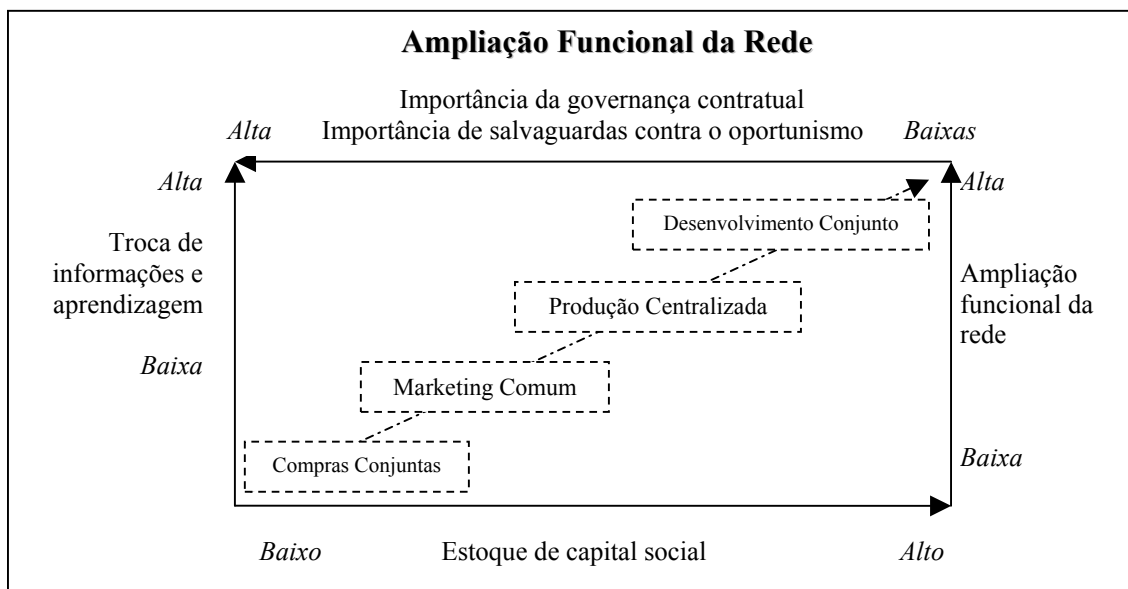


Figura 2: Ampliação Funcional da Rede, Capital Social e Governança Contratual - elaborada pelos autores

Expectativas de negócios futuros podem promover mais incentivos para a colaboração com os demais, criando vínculos de reciprocidade entre os associados. Enquanto estes possuem a perspectiva de que podem ganhar ainda mais quanto mais tempo colaborarem com os demais, é provável que os vínculos entre eles se fortaleçam. Ao longo do tempo, se sobrepõem cada vez mais benefícios ao motivo inicial de “melhorar o fluxo de caixa” da própria empresa. De forma ideal, os membros internalizam essa idéia sem mais se importar com o lucro imediato em curto prazo.

5.6 Geração de Benefícios Tangíveis

Mesmo assim, a geração de benefícios tangíveis, diferentemente dos intangíveis (subseções 5.2, 5.3 e 5.4), é indispensável, tanto para a sustentação da rede quanto para atrair novos associados. O candidato à afiliação em uma rede busca, em primeiro lugar, o seu benefício material ou monetário, isto é, uma possível redução dos seus custos e um aumento da sua renda, baixando o nível de risco ou, se não for possível, mantendo-o proporcional ao ganho esperado.

São esses resultados que permitem atrair novos associados convencendo-os a se organizar em rede. Além disso, estes resultados levam a um tipo de consolidação cultural da rede, pois uma identidade comum é formada por meio da coesão entre os empresários associados. É essa união que constitui o fundamento para sanções sociais frente a novos associados que possam cometer infrações.

Segundo um dos consultores, para a expansão é necessário que a diretoria da rede faça seu “dever de casa”, ou seja, a rede não pode crescer desordenadamente. Devem ser criados determinados padrões de vestuário, programação visual dos produtos e lojas, *layout* externo e interno destas, além das campanhas de marketing mencionadas anteriormente. Outro ponto importante que deve ser considerado durante a expansão é que a rede não pode crescer muito rápido, exemplificando que uma das maiores redes do estado do Rio Grande do Sul, uma rede de farmácias já consolidada, durante o primeiro ano não admitiu nenhum novo entrante para justamente fazer o “dever de casa” de acertar seus regulamentos internos, dispositivos para sanções legais e marketing. Segundo ele “a mídia tanto conquista o consumidor, como mostra os resultados da parceria e assim conquista também os novos entrantes”.

De acordo com a direção da rede, “temos que oferecer aos outros associados soluções, ao invés de problemas”. É isso que se tem atingido nos últimos dois anos, pois “no começo apresentávamos apenas uma idéia, mas agora já podemos apresentar resultados”. Foram

mencionadas as estruturas administrativas, a marca registrada, os ganhos em faturamento de aproximadamente 20%, além das reduções em custos, maior estabilidade em relação aos fornecedores (já se realizam contratos com prazos de pagamento de até 90 dias), aperfeiçoamento e criação de novos produtos, cursos de capacitação, assessoria jurídica, e melhorias na organização interna de cada empresa. São esses resultados que fazem com que as pessoas acreditem na ação comum e tenham expectativas positivas com a cooperação.

Quanto à sustentação da rede, a geração de resultados tangíveis é indispensável para compensar as desvantagens que a cooperação implica para cada um dos empresários. As principais desvantagens se referem a dois tipos de sacrifícios: a perda de autonomia em função de compromissos assumidos dentro da rede e o tempo necessário para se organizar dentro do grupo. Relacionado com a perda de autonomia está o medo de ser vítima do comportamento oportunista dos outros. Como cada membro que participa na rede vai ter que “investir” algo (conhecimento, informações, contatos, contribuições pecuniárias, liberdade de tomar decisões), ele teme ao mesmo tempo em que os demais se beneficiam sem retribuir nada. A perda de autonomia pode, na pior das hipóteses, criar uma certa inflexibilidade frente as mudanças no ambiente operacional de uma empresa. Essa inflexibilidade se reflete também nas barreiras de saída.

5.7 Barreiras de Saída

Adicionalmente ao efeito do marketing conjunta, esta estratégia tem dois importantes efeitos para os membros da rede. Em primeiro lugar, pode contribuir à criação de uma identidade comum e fortalecer, dessa forma, a contribuição de todos para fins comuns. Em segundo lugar, é um mecanismo importante para reduzir o comportamento oportunista no futuro. Como a adoção da marca e de um *lay-out* comum implica altos investimentos na reforma interna e externa das padarias/confeitarias, cria-se ao mesmo tempo uma barreira de saída, pois, o comportamento oportunista pode resultar em sanções como a exclusão da rede, o que implicaria a desistência da marca e do *lay-out* comum.

De acordo com o regulamento interno da rede estudada, qualquer investimento feito por uma empresa que venha a ser excluída poderá ser recuperado no prazo de cinco anos. Além disso, a empresa excluída terá que investir novamente na reforma do seu estabelecimento comercial, já que marca, nome, logotipos e quaisquer outros sinais publicitários são de propriedade exclusiva da rede. Como as empresas afiliadas são de tamanho similar, essa barreira financeira de saída teria o mesmo impacto em cada uma delas. Pode-se imaginar, então, que outras barreiras de saída surgirão, quanto mais funções empresariais como comercialização, logística, produção e desenvolvimento de produtos forem organizadas dentro da rede. Por exemplo, todos os produtos proprietários da rede, já não poderiam ser comercializados pela empresa excluída.

Uma das vantagens que merece destaque é a reputação dos integrantes. Como um empresário pode ser excluído da rede se este se comportar de forma desonesta ou oportunista, sua permanência nela lhe confere uma reputação como alguém no qual se pode confiar. Essa reputação constitui um capital valioso para futuras relações comerciais e, portanto, a perda dessa reputação limita também as escolhas estratégicas futuras.

Segundo o consultor, a exclusão é um péssimo negócio para a empresa, pois além da má reputação que fica relacionada ao seu nome, ela enfrentará ainda a concorrência. Uma regra existente determina uma distância mínima entre as empresas associadas, com a finalidade de evitar concorrência direta entre os membros. Sendo assim, a saída de uma empresa possibilita a entrada de uma outra na vizinhança. Esta empresa vizinha vai usufruir dos benefícios econômicos da rede e pode exercer, doravante, uma maior pressão competitiva frente às empresas fora da rede. Esta regra que determina a distância mínima possui implicações para a estrutura interna da rede.

5.8 Estrutura Interna da Rede

Uma empresa associada que busca expandir geograficamente está limitada pela localização das demais associadas. Esse mecanismo evita a acumulação de poder inter-organizacional em uma ou poucas empresas.

No entanto, o crescimento da rede provavelmente repercutirá na sua estrutura interna. Podem surgir subgrupos de empresas, ou uma hierarquia distinguindo, por exemplo, as empresas mais velhas das mais novas ou ainda núcleos regionais. A presidência da rede considera a possibilidade de que esta venha a se dividir, devido à dificuldade de mantê-la integrada por grandes distâncias (por exemplo, há dois núcleos, um no interior e outro na região metropolitana de Porto Alegre, distante entre si algumas centenas de quilômetros). Já existem grupos de trabalho que podem dar origem à subgrupos, quanto maior for o tamanho da rede. Além das dinâmicas sociais dentro da rede, há uma lógica econômica que pode resultar em estruturas internas como a especialização de produção e exigências de logística.

Nesse estágio de evolução da rede ainda não se podem tirar conclusões em relação à formação dessas estruturas. Mas é preciso atentar para que, mesmo que sua criação melhore o funcionamento operacional da rede, estas estruturas também podem levar a relações de poder dentro da rede. Ou seja, em tese podem surgir situações nas quais alguns membros da rede criam e exploram dependências de recursos (PFEFFER e SALANCIK, 1978). Contudo, lembra-se que poder pode se complementar à confiança ou ao capital social (BACHMANN, 2001).

6. Considerações finais

Como já se insinuou, os elementos do esquema proposto se influenciam mutuamente. O último item, por exemplo, determina as características (localização) das empresas associadas, mas a estrutura interna da rede, por sua vez, é determinada pelas características estipuladas no regulamento interno. A estrutura pode afetar a troca de informação. Enquanto uma alta concentração e acumulação de poder em poucas empresas pode inibir o fluxo de informação e conhecimento, membros “iguais” que se identificam mutuamente estão, provavelmente, mais dispostos a trocar esses recursos intangíveis.

Insuficientes oportunidades para aprendizagem (item “3” na figura 1), por exemplo, podem constituir uma ameaça para a evolução bem sucedida da rede. Os gestores da rede deveriam, nesse caso, indagar as causas desta falta de aprendizagem e remediá-las. Problemas de aprendizagem podem ser o resultado da falta de capital social (“2”), do fato que as empresas são homogêneas demais em relação ao seu conhecimento técnico (“1”) ou de pouca profundidade funcional (“5”) da rede. Um plano estratégico para melhorar essa situação deveria atacar todos esses elementos para surtir efeitos sustentáveis.

O presente esquema analítico contribui à pesquisa e à gestão ou governança de redes, porque busca encontrar uma solução para o problema do conflito entre a necessidade de expandir uma rede e o enfraquecimento do capital social da rede, em função da expansão. Nesse sentido, o esquema proposto visa auxiliar os gestores da rede durante a sua evolução. O caráter sistêmico do esquema proposto implica que uma modificação em um dos elementos provavelmente afeta os demais.

Futuras pesquisas poderiam contribuir, pois as relações entre os elementos do esquema analítico proposto merecem maior atenção. Principalmente, dever-se-ia explorar sob quais condições podem surgir disfunções capazes de atrapalhar o bom funcionamento de uma estratégia de expansão. Um alto nível de capital social pode, na pior das hipóteses, coibir a evolução e a inovação dentro da rede. Uzzi (1997) argumenta que um imbricamento excessivo (“*over-embeddedness*”) pode diminuir as vantagens econômicas da rede e Bresser (1988) explica que os vínculos contratuais podem aumentar a inflexibilidade frente a mudanças ambientais.

É possível que as regulamentações da rede possam ocultar barreiras de crescimento. Trata-se de uma questão mais profunda: Regras explícitas para criar “unidade” ou “reciprocidade” realmente conseguem criar capital social? Na verdade, o comportamento ético requer a liberdade de se comportar de forma ética, mas esta liberdade deixa de existir, uma vez assinado o código de ética da rede. E dessa forma, o código de ética corre o risco de se converter em um contrato. Sabendo que um contrato pode ser violado facilmente, dado que é impraticável se prever todas as possibilidades de comportamento oportunista e dada a impossibilidade de provar que a violação dele ocorreu intencionalmente, o contrato pode falhar em atingir os objetivos propostos inicialmente. Portanto, tudo depende de como as regras são internalizadas pelos membros. No limite, o código de ética passaria a fazer parte do inconsciente de cada associado, da cultura e da identidade da rede, dispensando qualquer necessidade de formalização (assinatura) do código.

Trata-se de uma faceta do caráter construtivista do programa de redes. A formação de redes não é, exceto algumas exceções, o resultado de uma evolução espontânea no sentido hayekiano. É exatamente o oposto, ou seja, é um programa racional, pré-desenhado por uma agência governamental e implementado por ações pró-ativas financiadas pelo Governo. Esta estratégia de desenvolvimento, por mais necessária que possa parecer, devido à falta de associativismo e cooperativismo empresarial, pode, no entanto, correr o risco de não dar certo no meio empresarial por não ter nascido espontaneamente dentro dele.

No entanto, contrariamente ao que propõe a filosofia liberal, tanto o programa de redes elaborado pelo Governo Estadual anterior, bem como os dispositivos regulamentares de cada uma das redes parecem ter sido altamente frutíferas. Há redes que chegaram a mais de 200 associados, movimentando campanhas publicitárias na televisão e possibilitando aos seus membros alavancagem econômica. Como se tentou assinalar nesse artigo, o sucesso dessa política de desenvolvimento se deve, em grande parte, à combinação entre iniciativa governamental, execução por organismos não-governamentais (universidades), a lógica meramente econômica (efeitos de escala em compras, comercialização, produção e financiamento) e as vantagens econômicas, psicológicas e sociais da aprendizagem em grupo. É um exemplo bem sucedido que agora pode despertar seguidores espontâneos.

Trata-se de um modelo econômico alternativo, pois a união das empresas permite seu crescimento e investimentos evitando as restrições do mercado financeiro, isto é, a permanência de juros altos e os requisitos de apresentar garantias para a obtenção de crédito. Uma vez superada a massa crítica em cada uma das redes e ampliada o modelo para uma grande quantidade de setores, se daria origem a uma dinâmica de crescimento mais generalizada. Uma vez aceita a idéia de que o associativismo, a confiança mútua, a reciprocidade, ou seja, o crescimento de capital social geram benefícios para todos, cria-se também a base para uma economia que pode crescer inclusive em situações macroeconômicas adversas e na onipresença de oligopólios cujo poder de mercado têm sufocado grande parte das PMEs.

Referências Bibliográficas

BACHMANN, Reinhard. Trust, Power and Control in Transorganizational Relations.(2001) **Organization Studies**, Vol. 22, 337-365.

BRESSER, Rudi. Matching Collective and competitive strategies, **Strategic Management Journal**, Vol. 9, p. 375-385, 1988

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

- EISENHARDT, K. (1989). Building Theories From Case Study Research, **Academy Of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-551.
- GHOSHAL, S. e MORAN, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 13-48.
- GRANOVETTER (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, p. 481-510.
- JONES, C., HESTERLY, W., BORGATTI, S. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms, **Academy of Management Review**, outubro, p. 911-945.
- KOKA, B. e J. PRESCOTT (2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 795-816.
- NAHAPIET, J. e GHOSHAL, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**. v. 23, n. 2, p. 242-266.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G.R.(1978) **The external control of organizations**. Nova York: Harper & Row.
- POPPO, L., ZENGER, T. Do formal Contracts and Relational Governance Function as substitutes or complements? (2002) **Strategic Management Journal**, Vol. 23, p. 707-725.
- POWELL, W., KOPUT, K., SMITH-DOERR, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**. n. 41, p. 116-145.
- POWELL, Walter; KOPUT, Kenneth; SMITH-DOERR, LAUREL (1996). Interorganizational Collaboration and the locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 41, 116-145.
- RIBAS, PAULO ROBERTO PETROCCHI & FERREIRA, MARIA ARAÚJO. (2000). A Interação e a Cooperação como Fontes de Competitividade e Aprendizagem na Pequena e Média Indústria. **Perspectivas em Ciência da Informação**, vol. 5, n. 2.
- UZZI, B.(1997) Social Structure and Competition in Interfirm Networks. The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, Iss. 1, 35-67.
- VAN DE VEM, A.; WALKER, G. (1984)The Dynamics of Interorganizational Coordination, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 29, p. 598-621.
- WILLIAMSON, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- YIN, R. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**, 2ª. Ed., Bookman, Porto Alegre, 2001
- ZAJAC, E. e OLSEN, C. (1993) From Transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies, **Journal of Management Science**, p. 131-145.