

# PIBIC - Relatório Final

Relatório das atividades de pesquisa pelo PIBIC/ CNPq realizadas no segundo semestre de 2003 e primeiro de 2004 sobre o projeto Redes Sociais e Empresas (orientadora Ana Cristina Braga Martes).

Rafael Vieira Camargo  
FGV-EAESP  
2004

Relatório  
aprovado

*Assinatura*

**Abstract**

Redes sociais vêm sendo estudadas desde a década de 70. É um tema de extrema relevância para a compreensão dos processos de confiança, inserção local e mudanças organizacionais. No Brasil, não existe um centro de estudos sobre o tema ou alguma listagem das pesquisas realizadas. Assim, esta pesquisa tem como objetivo fazer um levantamento e análise da produção acadêmica nacional sobre o tema. O objetivo específico é analisar teses e dissertações de doutorado e mestrado apresentadas em três grandes instituições de ensino de São Paulo (FGV-SP, FEA-USP, POLI-USP). A metodologia adotada consistiu na pesquisa, localização, leitura e fichamento dos trabalhos relevantes. Os resultados mostraram uma produção acadêmica ainda fraca, porém crescente nos últimos anos. A maior parte dos trabalhos aborda redes relacionadas a alianças estratégicas, ou seja, o aspecto da confiança em parcerias entre empresas. Em segundo lugar está a abordagem de redes sob a ótica de mudança organizacional, principalmente estipulando padrões de gestão em rede em busca de um paradigma dominante. Em terceiro vem a temática da inserção local de empresas. Trata-se de um aspecto muito relevante, pois pode determinar os rumos de uma empresa e também políticas governamentais. Frente à grande abrangência e importância do tema e à escassa produção acadêmica nacional, faz-se necessário incentivar mais estudos sobre redes sociais.

**Palavras-chave**

Redes sociais, inserção local, confiança, mudanças organizacionais, cooperação, parceria, alianças estratégicas, marketing de relacionamento, clusters.

**Sumário**

1. Introdução.....	4
2. Objetivo.....	5
3. Metodologia.....	6
4. Resultados.....	9
5. Conclusões.....	33
6. Limitações e Desdobramentos.....	35
7. Agradecimentos .....	37
8. Bibliografia .....	38

## **I. Introdução**

Redes sociais é um dos temas mais em voga na sociologia contemporânea. Permeia desde a sociologia das organizações até a sociologia econômica. Desde os anos 70 as redes vêm sendo estudadas com rigor científico, apesar da grande intensificação atualmente. Os três aspectos mais abordados são sua formação, papel e impacto. Redes sociais fornecem contribuições fundamentais para o entendimento da vida econômica e das organizações.

Assim, é clara a necessidade de trabalhos que aprofundem os conhecimentos nessa nova área de conhecimento e que forneçam suporte para trabalhos futuros.

Foi a partir dessa necessidade que nasceu o projeto motivador do presente trabalho. Neste relatório irei apresentar a pesquisa que realizei no período de agosto de 2003 até agosto de 2004. Trata-se de um estudo bibliográfico de teses e dissertações apresentadas na FGV-SP e na USP que trazem alguma contribuição ao estudo de redes.

Nas páginas que seguem apresento os objetivos da pesquisa, a metodologia utilizada, os resultados alcançados, conclusões e desdobramentos, bem como as limitações da pesquisa.



## II. Objetivo

O objetivo geral deste trabalho é levantar e analisar a produção nacional de teses e dissertações apresentadas nas principais instituições de ensino de São Paulo visando contribuir ao estudo e debate sobre o tema abordado. Esta pesquisa pretende contribuir para a elaboração de um banco de teses/dissertações sobre redes sociais e empresas, o qual servirá de suporte à pesquisa empírica que será realizada na segunda fase do projeto.

Como objetivos mais específicos, o presente trabalho pretende responder as seguintes perguntas de pesquisa, colocadas no projeto geral, através da análise dos achados:

*“1- Que tipos de conexões (formais e informais) as empresas estabelecem com os locais onde estão inseridas (bairro, cidade, município ou região) e qual é o impacto desta inserção no desenvolvimento local?”.*

*2- De que modo as redes sociais (sejam elas formais ou informais) ajudam a promover mudança organizacional?*

*3- Qual é o papel das relações de confiança no desenvolvimento de estratégias empresariais, de firmas conectadas em rede?”*

Fica claro que, pelas perguntas de pesquisa, o trabalho se divide em três sub temas de análise (inserção local, mudança organizacional e confiança). Desse modo, o objetivo deste trabalho também é classificar os trabalhos relevantes em uma das três categorias. Como o tema redes sociais é bastante amplo e pode ser trabalhado de diversas maneiras, a criação dessas categorias facilita o processo de análise e busca de resposta das perguntas acima.

### III. Metodologia

O projeto geral está dividido em dois grandes blocos: levantamento e análise da produção internacional; levantamento e análise da produção nacional. Para nós, alunos de graduação, couberam levantamento e análise da produção nacional. O período escolhido para pesquisa foi de 1990 até 2003, sendo nosso foco estudos qualitativos sobre redes sociais.

Dentro do projeto geral, realizei o levantamento e análise de teses, as quais podem ser de mestrado ou doutorado. Minha pesquisa foi limitada aos trabalhos apresentados nas seguintes instituições:

- Escola de Administração de Empresas de São Paulo, EAESP/FGV
- Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP)
- Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo (Escola Politécnica)

Como meu trabalho envolveu duas grandes instituições, dividi minha pesquisa em duas fases: FGV e USP.

Na primeira fase, a pesquisa de teses e dissertações foi realizada na biblioteca da FGV-EAESP. Foi utilizado o programa de busca VTLS Easy PAC, fixando-se limites de pesquisas para que o resultado apresentasse somente teses e dissertações. Procedi com a busca por palavras-chave agrupando 3 locais de pesquisa: autor, assunto e título. Quando eram duas palavras-chave de uma só vez, selecionei a opção AND.

Posteriormente realizei uma pesquisa no *CATÁLOGO ON-LINE* da *BIBLIOTECA DA FGV-EAESP*. O que difere a pesquisa realizada anteriormente da presente é que esta se preocupou em fazer uma seleção prévia (com base no título, assunto e abstract) das teses que tenham pontos temáticos em comum com

nosso projeto, enquanto aquela se preocupou apenas com um levantamento numérico das ocorrências das palavras-chave. É bom ressaltar que os resultados numéricos são os mesmos em ambas as pesquisas, pois foram realizadas na mesma base de dados.

Na segunda fase da pesquisa, a busca de teses foi realizada na USP através do Sistema Dedalus. Tal sistema é um grande banco de dados que integra o acervo de todas as bibliotecas da universidade. A busca foi limitada às bibliotecas da Faculdade de Economia e Administração e da Escola Politécnica. Da mesma maneira que na FGV, a busca foi realizada por palavra-chave e a base de pesquisa foi limitada a teses e dissertações, dentro do recorte temporal estabelecido no projeto.

Após o levantamento numérico por palavra-chave, realizei uma seleção prévia dos trabalhos através da leitura do título, assunto e abstract. Os trabalhos que mostravam grande potencial de resposta a alguma das *perguntas de pesquisa* colocadas no projeto geral foram selecionados, lidos e fichados.

Em ambas as fases, os critérios de pesquisa adotados foram os mesmos, ou seja, aqueles colocados no projeto geral e discutidos pelo grupo.

Assim, as palavras-chave utilizadas nas pesquisas do grupo, e na minha em particular, foram as seguintes:

- 1 - rede e redes;
- 2 - stakeholders;
- 3 - aliança e alianças;
- 4 - cluster e clusters;
- 5 - interorganizacional e interorganizacionais;
- 6 - parceria e parcerias;
- 7 - cadeia e cadeias;
- 8 - cooperação;
- 9 - cooperativos;
- 10 - relacionamento e relacionamentos;
- 11 - indústria (quando não é sinônimo de empresa);

12 – setor;

13 - organização social;

O fichamento das obras também seguiu critérios estabelecidos pelo grupo de pesquisa. De maneira geral, eles seguiram a estrutura a seguir:

- Título
- Autor
- Tese de Mestrado/Doutorado
- Local
- Orientador
- Departamento
- Área da pesquisa
- Data da defesa
- Objetivo da tese
- Metodologia adotada
- Resultados alcançados
- Conclusões
- Desdobramentos
- Autores mais citados

## **IV. Resultados**

### **Quantitativos**

Em ambas as instituições pesquisadas o número de ocorrências por palavra-chave foi elevado (ver tabelas abaixo). Seguindo os procedimentos metodológicos estabelecidos, as teses foram pré-selecionadas, lidas e fichadas (se constada relevância temática). Tais procedimentos reduziram significativamente o número de trabalhos importantes para nossa pesquisa, o que demonstra o baixo número de pesquisas sobre redes sociais nas instituições pesquisadas.

O elevado número inicial de trabalhos se deve à ampla abrangência das palavras-chave. Muitas vezes elas constavam em trabalhos que em nada se relacionavam ao estudo de redes sociais sob um dos três enfoques da pesquisa (mudança organizacional, confiança e inserção local).

Esses trabalhos eram identificados através da leitura do título e do abstract. Tão logo era constatada a inadequação ao tema redes sociais eles eram descartados. Aqueles que apresentava potencial para resposta a alguma das perguntas da pesquisa (ver Objetivo) eram lidos e fichados. Muitas vezes esse potencial não se confirmava durante a leitura da obra e então era descartada.

Através desse processo minucioso de seleção, obtive trabalhos que são importantes pontos de referência para futuras pesquisas. As análises detalhadas destes trabalhos se encontram na próxima seção onde apresento os resultados qualitativos.

As tabelas abaixo apresentam os resultados numéricos da pesquisa. Uma breve análise acompanha cada tabela.

**Número de ocorrências por palavra-chave em cada ano – FGV-SP**

FGV-SP	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Rede						2			1			1		
Redes				1	1				3	3	7	9	7	6
Stakeholders														
Aliança			1			2		1	2				1	
Alianças								1						
Cluster														
Clusters														
Interorganizacional														
Interorganizacionais	1							1			1	2	4	3
Parceria				1		1						1		
Parcerias						2		1	1		1			
Cadeia									2	2	3	1	6	3
Cadeias							2		2					1
Cooperação				1			1			1	2		2	
Cooperativos														
Relacionamento			1				2	2		4	1	8	6	3
Relacionamentos														
Indústria	4	3	8	16	17	9	23	23	21	19	18	19	15	7
Setor	2	3	5	9	7	7	11	3	8	10	9	11	11	2
Organização social				2						1				
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>39</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>25</b>
<b>TOTAL Geral</b>	<b>428</b>													

*Fonte: dados da pesquisa*

Na FGV o maior número de ocorrências se deu nas palavras indústria e setor. Porém, não foram as palavras que resultaram em maior número de teses relevantes. Rede(s), aliança(s) e parceria(s) sem dúvida renderam o maior número de fichamentos. Vemos que o número total de teses levantadas é bastante elevado. Isso se deve, como já disse anteriormente, a grande abrangência das palavras chaves.



O procedimento adotado consistiu em localizar na biblioteca da EAESP todas as 61 teses/ dissertações selecionadas no primeiro processo de seleção, lê-las, constatar sua adequação ao assunto e relevância ao projeto (vide objetivos do projeto) e fichá-las.

Das 61 teses/ dissertações lidas, foram fichadas 11, pois forneciam alguma contribuição relevante para chegarmos à resposta de pelo menos uma das três perguntas de pesquisa colocadas no projeto.

O número de teses fichadas (11) representa somente 2,57% do número total de ocorrências (428). É um número bastante baixo mas que já era esperado frente ao estágio incipiente da pesquisa sobre redes sociais no Brasil.

Vário trabalhos tangenciam o tema, mas não entram diretamente nele. Alguns desses trabalhos foram considerados pois podem ser suporte para futuras pesquisas.

Trabalhos abordando diretamente o tema redes sociais não foram encontrados. Sempre o tema estava relacionado a algum outro assunto que era tido como principal.

**Número de ocorrências por palavra-chave em cada ano – USP (FEA-POLI)**

USP (FEA-POLI)	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Indústria	9	4	4	3	7	4	9	9	9	15	17	18	1	26
Setor	4	6	12	7	6	9	12	5	17	24	33	18	23	48
Org. Social			1						2	1	4	2	2	4
Rede		1		2			1		4	3	7	2	6	7
Redes				1				1	2	3	6	6	2	10
Stakeholders												1	1	8
Aliança		1												
Alianças						2				1		1		2
Cluster													1	2
Clusters											2		1	1
Interorganizacional														
Interorganizacionais	1													
Parceria													1	3
Parcerias						1			1	1	2	1	1	3
Cadeia						1	2			3		4	4	6
Cadeias						1					2	2		2
Cooperação					1	1	1		3		2	1		4
Cooperativos														
Relacionamento														
Relacionamentos								1		3	1	3	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>54</b>	<b>76</b>	<b>59</b>	<b>45</b>	<b>133</b>
<b>TOTAL Geral</b>	<b>635</b>													

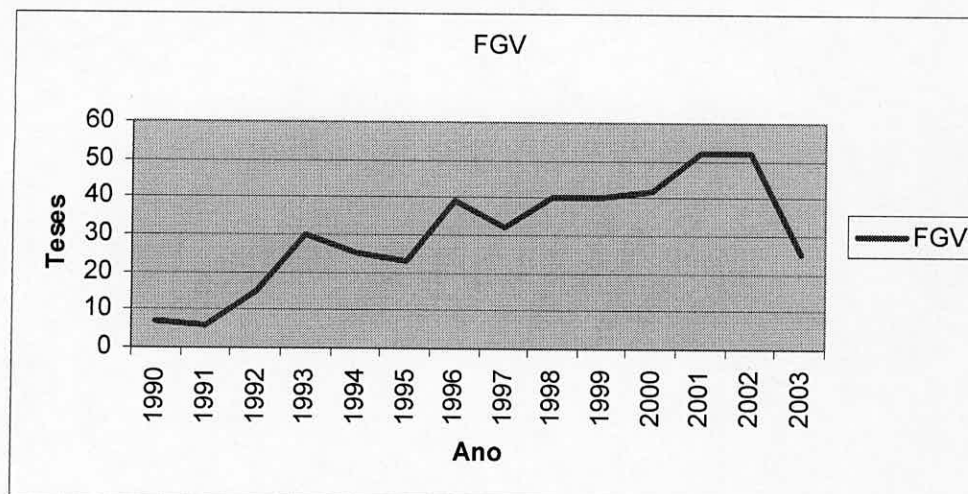
Fonte: dados da pesquisa.

Os dados agregados da USP não revelam uma realidade muito diferente da FGV. O maior número de ocorrências se deu nas palavras indústria e setor, o que não significa que foram essas teses que renderam um maior número de fichamentos.



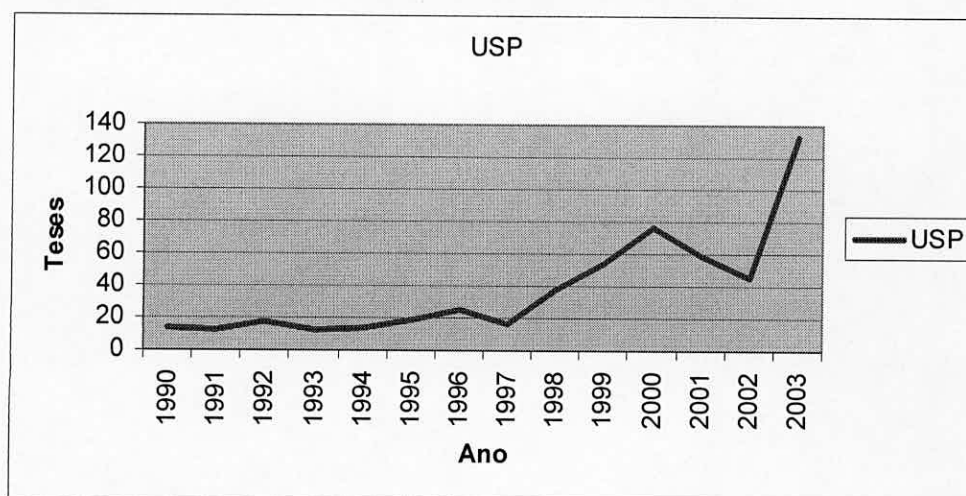
Na fase de pré-seleção, identifiquei 93 teses potencialmente importantes. Após a leitura preliminar dessas teses, constatei relevância temática de apenas 14, as quais foram fichadas.

**Evolução do número de teses ao longo dos anos - FGV**



*Fonte: dados da pesquisa*

Para analisar a evolução quantitativa dos estudos que abordem a temática sobre redes sociais (adotando como premissa a hipótese de que as palavras-chave escolhidas levam a trabalhos sobre redes sociais) ao longo do recorte temporal adotado, projetamos em um gráfico de linha o número total de teses encontradas por ano. Assim, podemos ter uma noção da evolução dos estudos sobre redes nas instituições pesquisadas. Vemos, portanto, uma tendência crescente no número de trabalhos, apesar da queda registrada em 2003. Tal tendência revela a crescente importância do assunto no meio acadêmico.

**Evolução do número de teses ao longo dos anos - USP**

*Fonte: dados da pesquisa*

Na USP também verificamos uma tendência crescente no número de trabalhos. Enquanto que na FGV desde 1991 o número de pesquisas já sofria forte crescimento, na USP foi a partir de 1997 que os pesquisadores começaram a abordar mais o tema redes. O ano de 2003 foi especialmente positivo, apresentando forte crescimento.

**Número de fichamentos por categoria**

	Confiança	Mudança organizacional	Inserção local
FGV	5	4	2
USP	7	5	2

*Fonte: dados da pesquisa*

O quadro acima nos mostra o número de teses relevantes em cada categoria. Essas teses foram fichadas e fazem parte da análise qualitativa a ser apresentada na próxima seção. Vemos que existe uma grande concentração de trabalhos na categoria Confiança, onde os trabalhos são principalmente sobre alianças estratégicas e parcerias. O item mudança organizacional vem em segundo, sendo a principal temática a transferência de conhecimento pelas redes e seu impacto nas organizações (mudanças). A terceira categoria, inserção local, é a menos

abordada. Os trabalhos versam principalmente sobre desenvolvimento econômico e integração de subsidiárias e fornecedores locais.

Estes foram os resultados quantitativos da pesquisa e que são muito esclarecedores da atual situação dos estudos de redes sociais e empresas no Brasil quando pensamos que ambas as instituições estão entre as maiores instituições de pesquisa no país.

### **Qualitativos**

Passamos agora ao resultado da análise das teses fichadas. As análises estão divididas em três grandes ramos dos estudos de redes sociais e empresas, as quais compreendem às perguntas de pesquisa. As áreas são as seguintes:

- Inserção local das empresas
- Redes, inovação e mudança organizacional
- A confiança no desenvolvimento de estratégias empresariais de firmas conectadas em rede

#### *Inserção local das empresas*

Este talvez tenha sido um dos tópicos menos abordados nas teses: a inserção local e redes. Trata-se de um assunto de extrema importância; por um lado é capaz de influenciar fortemente o sucesso ou fracasso da instalação de uma nova planta em uma determinada região, e por outro produz impacto no desenvolvimento local. Através de um estudo mais apurado de inserção local com foco em redes pode-se aumentar a chance de sucesso ao direcionar os recursos para uma área mais receptiva, onde a nova planta se insira socialmente de maneira satisfatória. Em relação ao impacto econômico local, é necessário que as empresas tenham uma rede de relacionamentos em nível local bastante sólida,

tanto relacionamento com fornecedores quanto com a população que compõe a mão de obra e com o governo local.

Neste sentido, Alexandre Bittar (2000) realizou um estudo sobre limites organizacionais e relações na cadeia de suprimentos. Como método utilizou estudo de caso de uma empresa da indústria eletrônica de consumo, a Phillips. Bittar verificou que existe um comportamento cooperativo com os principais fornecedores globais, através de um relacionamento de longo prazo, partindo da matriz que construiu e conquistou a confiança dos fornecedores. Entretanto, fornecedores locais não se incluem nas relações da empresa baseadas em confiança e cooperação.

Além disso, observou uma falta de integração sistêmica com fornecedores e com revendedores, implicando em maior intensidade de uso de mão-de-obra e maiores custos de coordenação. "Usando uma estrutura de rede, uma empresa pode operar um negócio eficientemente e rapidamente agregar inovações, enfocando aquilo que faz bem e contratando outras empresas para os recursos remanescentes: a terceirização para empresas que têm menor custo operacional, que são mais ágeis para enfrentar mudanças rápidas do mercado e absorver inovações tecnológicas. A empresa pode entrar em novos negócios com exposição financeira mínima e com dimensões ótimas, utilizando-se de suas competências" (Bittar, 2000, p. 96).

Podemos analisar também em termos de inserção local o papel do Estado e sua intervenção no mercado. Neste sentido, o conceito de "network state" define uma situação onde as redes estão tão evoluídas que o Estado é apenas um complemento funcional ao sistema econômico, se limitando às seguintes funções: coordenar em última instância; impulsionar o crescimento econômico; estabilizar expectativas e; consolidar pactos. Nilo Neto (1996) apresenta uma tese bastante interessante baseada no estudo do modelo japonês visando explicar o sucesso econômico no pós-guerra. Entre suas conclusões, destaca-se a de que as regras informais, exemplificadas pela ética confuciana, facilitaram a cooperação e reduziram custos de transação, também enfatizando a disciplina no trabalho. A

política de "guidance" do MITI (órgão de regulação japonês) - informal - é um bom exemplo, assim como as redes estabelecidas entre os agentes.

Podemos ainda enquadrar na categoria inserção local o trabalho de Igliori (2001) que procura identificar, aferir e divulgar as práticas organizacionais de transferência de conhecimentos técnicos e gerenciais de algumas subsidiárias brasileiras de empresas transnacionais para seus fornecedores locais. Tais práticas facilitariam a inserção dos fornecedores locais nas cadeias produtivas das empresas transnacionais. Fariam também com que as subsidiárias compartilhassem a agregação local de valor com seus fornecedores, pois as referidas práticas organizacionais habilitariam os fornecedores das subsidiárias a incrementar a sua parcela de agregação de valor dentro da cadeia produtiva como consequência da expansão qualitativa e quantitativa dos seus negócios.

Vemos, pois, que o estudo tem como foco as avaliações das práticas organizacionais que promovem transferência de conhecimentos das subsidiárias para seus fornecedores locais e induzem aquelas a compartilhar a agregação de valor entre as empresas locais que fazem parte de sua rede de fornecedores.

O autor realizou uma pesquisa empírica em uma amostra de empresas transnacionais sediadas no país utilizando como referência um quadro teórico conceitual elaborado com base na revisão da literatura.

Através de sua pesquisa, Igliori descobriu que os critérios preferidos para a seleção e contratação de fornecedores locais são a qualidade e capacidade de entrega. Sendo assim, as ocasiões mais recorrentes para contratação de fornecedores locais são: logo antes do início da produção e durante a produção, no momento em que o insumo se faz necessário. As empresas do estudo afirmaram valorizar acordos para desenvolvimento técnico conjunto e os contratos de longo prazo como políticas para fornecedores locais mostrando a preferência por parcerias que propiciam transferência de conhecimento. A maioria das subsidiárias afirmou transferir conhecimentos técnicos ao longo do tempo através de um desenvolvimento contínuo do fornecedor. A área de conhecimento que envolve maior apoio técnico das subsidiárias a fornecedores locais é a de controle de qualidade, sendo que as modalidades de conhecimento mais freqüentemente



transferidas são: sistemas de qualidade certificáveis pelas normas ISO 9000; regimes de fornecimento do tipo just in time; métodos e máquinas de medição. Com relação à comunicação, a Internet é a tecnologia mais utilizada.

O autor não verificou relação clara entre subsidiárias com produtos de maior conteúdo tecnológico ou importância estratégica e práticas de transferência de conhecimento a fornecedores locais. O autor verificou que empresas com maior autonomia em relação à matriz se destacam em algumas práticas de transferência de conhecimento. Empresas com maior articulação com infraestrutura educacional e tecnológica local também se destacam em algumas práticas de transferência de conhecimento a fornecedores locais.

Igliori conclui que empresas subsidiárias têm dois tipos distintos de fornecedores: os comerciais e os parceiros de longo prazo. Existe também a busca por uma política mista que oferecesse as vantagens da parceria e da segurança.

Nesse contexto, a qualidade e a capacidade de entrega são os critérios preferenciais das subsidiárias para a contratação dos fornecedores locais. A capacidade do fornecedor para realizar metas conjuntas de aumento de produtividade ou redução de preços vem em seguida, sendo que o preço não recebeu destaque como critérios de contratação.

O autor conclui também que as informações técnicas contratuais são transferidas ao fornecedor ao longo do tempo de relacionamento e não apenas de uma só vez na ocasião da contratação.

Os resultados da pesquisa de Igliori são bastante interessantes, porém sentimos falta da verificação dos impactos da transferência de conhecimento da subsidiária para os fornecedores locais.

Em outro estudo, Igliori<sup>1</sup> (2000) foca a dimensão regional do desenvolvimento sendo que o que se pretende é compreender quais são as relações existentes entre desenvolvimento e formação de sistemas produtivos locais. O autor apresenta uma discussão teórica sistematizada relevante e um conjunto de experiências empíricas recentes vividas no Brasil.

---

<sup>1</sup> Trata-se da dissertação de mestrado do autor. O trabalho anteriormente estudado é sua tese de doutorado.

Após extensa revisão teórica, o autor faz um debate sobre os distritos industriais europeus principalmente baseado nas experiências italianas. O autor deu ênfase aos estudos coordenados pela Organização Internacional do Trabalho. O trabalho também se baseia em uma seleção de estudo de caso sobre as experiências de clusters na economia brasileira, focalizando alguns setores de atividade em diversas regiões do país.

Entre os resultados da pesquisa se destaca o fato de que a interdependência existente entre as firmas de um cluster potencializa o surgimento de inovações incrementais. Assim, é importante a participação de universidades e demais centros de pesquisas, pois aumentam ainda mais as chances de se obter inovações tecnológicas. Iglioni acha ser fundamental para explicação do dinamismo verificado em regiões de clusters industriais a existência de uma identidade sócio-cultural a qual seria responsável pelo estabelecimento de relações de confiança e pela maior realização de atividades cooperativa entre os agentes. O autor também observou a presença de um grande número de pequenas e médias empresas produzindo poucos produtos. Como resultado obteve-se a manutenção de altos níveis de competitividade em decorrência da combinação de concorrência e cooperação.

Foi observado também que em países em desenvolvimento a organização em clusters facilita a competição das firmas de mercados mais amplos, incluindo mercados internacionais. Porém, é importante considerar a relevância dos baixos salários como fonte de diminuição dos custos e aumento da competitividade. Clusters de países em desenvolvimento apresentam maiores deficiências quanto à capacidade de inovação, a competitividade de pequenas e médias empresas e a cooperação entre as firmas. Iglioni observou também pouca participação das autoridades públicas no auxílio ao fortalecimento desses arranjos.

O autor coloca algumas sugestões de políticas públicas para promover clusters industriais em países em desenvolvimento como o Brasil: concentrar esforços onde já existam elementos de um cluster em formação, sempre respeitando as características já existentes na região; induzir mecanismos de incentivo em soluções coletivas e relações cooperativas para aumento da

participação integrada dos setores públicos e privados; facilitar a aproximação das empresas com mercados potenciais. Porém, é importante ressaltar que as iniciativas de cooperação e aproximação devem partir dos próprios agentes para que sejam sustentadas. Também é preciso que essas políticas sejam articuladas no âmbito nacional para evitar conflitos entre regiões e grupos de interesses.

Iglioni observa que apesar de existir evidências que apontem para importância das economias externas sobre o resultado das empresas, não é possível determinar as conseqüências desses impactos e mesmo garantir sua existência de forma inequívoca como resultado da concentração espacial.

O autor conclui que a importância econômica dos clusters associa-se a aumentos de competitividade que as duas formas de interdependência (economias externas e relacionamentos cooperativos) pode gerar para as firmas. Os ganhos de competitividade podem ocorrer por meio dos seguintes fatores: redução de custos; diferenciação qualitativa ou capacidade das firmas em responderem de forma ágil às mudanças nas exigências dos mercados.

Nesta pesquisa sentimos a falta de um estudo mais aprofundado dos mecanismos que relacionam a combinação concorrência- cooperação com o dinamismo econômico. O papel de identidades sócio-culturais na melhoria dos relacionamentos econômicos também deve ser tema para pesquisas futuras, além de trabalhos que focalizem clusters específicos para entender suas potencialidades e deficiências, bem como procurar detalhar políticas de incentivos que possam contribuir com o seu fortalecimento.

### *Redes, inovação e mudança organizacional*

O tema da inovação e da mudança organizacional é extensamente analisado por diversos autores. Porém nota-se uma certa carência de estudos que relacionem o tema a redes. Essa relação é fundamental, pois todo processo de inovação ou mudança organizacional flui multidirecionalmente, através de uma rede onde um agente é o deflagrador (inventor) e os outros são receptores, podendo amplificar a informação recebida (contribuir para aprimorar uma inovação



e disseminá-la), aplicar (por em prática em uma realidade determinada) ou resistir (resistência a mudanças).

Sobre o tema em questão, Lonel Mazzali (1995) desenvolve uma tese sobre a reorganização do complexo agroindustrial em redes. Mazzali afirma que a "necessidade de superar as "rigidezes" iminentes à atividade produtiva engendra a reavaliação das formas de organização da produção, no âmbito interno às empresas e no âmbito das interações entre elas." (Mazzali, 1995, p. 25). Segundo o autor, a organização em rede contempla os movimentos das empresas, ou seja, suas dinâmicas relacionadas a um determinado contexto macroeconômico. Na organização em rede, as empresas não são concebidas como atores independentes, confrontados com o ambiente, mas como atores imbricados no ambiente. A organização em rede tem inúmeras possibilidades de combinação de recursos, atividades e agentes, sendo também uma variável estratégica fundamental na ampliação da capacidade de ação de uma organização, ao possibilitar o acesso a competências e potencialidades sob domínio de outras organizações. Assim, é modificado o enfoque de obtenção e manutenção de vantagens competitivas. As redes evidenciam o fator organização como elemento chave da explicação da organização industrial. O referencial da organização em rede escapa à visão unidirecional da inovação induzida, seja pela oferta, seja pela demanda, colocando ênfase no processo de interação entre o conjunto de agentes, direta ou indiretamente envolvidos com a inovação. Mazzali conclui que a utilização do referencial da organização em rede substitui com vantagens a noção de complexo agroindustrial (relações bem definidas e estruturadas a partir da matriz de insumo-produto).

É difícil falar de inovação e mudança organizacional sem entrar no tema do comércio eletrônico. Neste sentido, Mônica Rufino (2001) apresenta sua tese sobre comércio eletrônico, modelos de negócio e dinâmica organizacional, tirando suas conclusões a partir de um estudo de caso sobre a CISCO. Segundo a autora, a organização deve ser capaz de planejar toda a cadeia de valor para assegurar o futuro sucesso. Deve, ainda, saber redefinir os modelos de negócio, pois o que distingue os esforços de reengenharia nesta nova era é a emergência de

relacionamentos mais intrincados e comprometidos entre as entidades de negócio. Temos, então, as B-webs (redes sugeridas por Tapscott et al. (2002)) unindo negócios, clientes e fornecedores para criar um único negócio. B-web é uma rede composta de fornecedores, distribuidores, provedores de serviços de comércio e clientes que conduzem a comunicação e as transações dos negócios na Internet e em outros meios eletrônicos. O objetivo é de produzir valor para os clientes finais e entre eles. Assim, conclui a autora, torna-se fundamental saber identificar novas fontes de valor para o cliente. Além disso, é importante saber renovar a completa experiência do cliente através da habilidade de conhecer a experiência do início ao fim, fornecendo a solução completa para as necessidades do cliente.

Nesta mesma linha sobre novas formas organizacionais, Rodolfo Zabisky (1995) chama a atenção para a integração de empresas em organizações virtuais com o objetivo de alcançar um novo e mais desenvolvido patamar de relacionamento empresarial e criar vantagem competitiva sustentável. "(...) a organização virtual é uma corporação estendida composta por empresas componentes e, como tal, não pode ser administrada no sentido tradicional. Trata-se de uma gestão de relacionamentos." (Zabisky, 1995, p. 90)

Marilson Gonçalves (1990) vai mais fundo e estuda as mudanças ocorridas na própria rede através do estudo de três casos: caso de tecnologia de reabilitação motora, caso de tecnologia de irrigação, e caso de fertilizante organomineral.

Primeiramente, o autor afirma que "uma rede de interdependência organizacional deve ser vista como um grafo hierarquizado em quatro níveis de processos interdependentes (nível institucional, nível relacional, nível processual e nível operacional)" (Gonçalves, 1990, p. 109). Para entender a lógica social de uma rede de organizações, deve-se agir sobre os níveis institucional e relacional já que estão extremamente associados a pessoas. Para se entender a lógica técnica dos valores adicionados pela rede, deve-se agir sobre os níveis processuais e operacionais, pois estão associados a recursos tecnológicos. Assim, quando fazemos alterações em qualquer um dos níveis de processo

ocorrem em ondas de choque entre níveis e intra-níveis tanto em uma organização quanto na rede como um todo.

Ainda abordando redes e mudança organizacional, Nogueira (2003) procura analisar a coexistência de arranjos institucionais alternativos em um sistema produtivo agroindustrial, focalizando o suprimento de frangos para processadores na avicultura de corte do estado de São Paulo. Realiza uma análise da participação percentual de cada arranjo no suprimento total do processado.

Nogueira verificou que o contrato de parceria é o arranjo institucional predominante, seguido pelo contrato de fornecimento. Outro resultado importante é participação elevada da integração vertical. Observou também uma relação de dependência entre o arranjo predominante e a escala de produção, mas não foram encontradas evidências que suportem a relação de dependência entre as variáveis de regularidade, qualidade, sanidade, negociação, manutenção, informação, tecnologia, justiça e impostos, e o grau de integração medido pelo arranjo preferencial.

Para o autor, nos agronegócios a coordenação tem especial interesse em virtude da tendência verificada nas últimas décadas de estreitamento das relações entre as diversas etapas produtivas. Considerando-se crescentes as exigências de variedade, qualidade e segurança do alimento por parte dos mercados consumidores domésticos e internacionais, os sistemas produtivos devem apresentar a atualização tecnológica, a padronização e a uniformidade de oferta em todos os níveis do processamento industrial envolvido. Logo, um dos principais desafios desse processo é conciliar o aumento da coordenação com os aspectos intrínsecos de sazonalidade, incerteza e pericibilidade da produção agropecuária. Neste estudo sentimos a falta de uma avaliação aprofundada dos contratos de fornecimento, analisando-se a influência dos agentes participantes, bem como as características formais e informais do arranjo.

Partindo agora para uma análise mais técnica da viabilidade de arranjos cooperativos, Leão (2000) realizou um trabalho buscando definir um modelo de decisão para aceitação ou rejeição de investimentos em consórcios.

Para tal fez uma revisão bibliográfica de textos e artigos de revistas especializadas, livros e publicações, teses, dissertações e trabalhos acadêmicos em diversas áreas.

O autor utiliza o modelo dedutivo, sendo que a validade de suas proposições depende exclusivamente da validade dos axiomas utilizados.

Leão chegou a um modelo que leva à aceitação de todos os consórcios nos quais se verifique valor presente líquido positivo. A modelo baseia-se na determinação da taxa de atratividade WACC que considera o risco específico do empreendimento. Assim, o modelo garante que a remuneração dos fatores de produção seja compatível com os riscos específicos nos quais estes foram envolvidos, estimulando os agentes na busca de novas possibilidades de operação consorciada cujos custos médios ponderados excedam os níveis requeridos pela taxa de retorno do equilíbrio do mercado.

Pode-se concluir de tal trabalho que o consórcio, enquanto portfólio flexível de fatores de produção combinados, é uma alternativa viável para aproveitar as vantagens de exploração competitiva da otimização por um baixo risco de propriedade, seja pelo aproveitamento da capacidade produtiva ociosas, seja pela modificação no potencial de benefícios dos fatores de produção. Os consórcios são manifestações de uma nova ordem social que se anuncia: imposições marco estruturais, por um lado, e construções cotidianas e legais, por outro. Os consórcios não devem atrair suspeitas, que têm levado geralmente uma parte da sociedade considerar os coordenadores e empresários como delinquentes em potencial e suas iniciativas com perniciosas. O consórcio fortalece a empresa no seu ambiente, criando vantagem sobre competidores que estão ligados de formas menos econômicas de resposta à demanda. Possibilita também a coordenação de recursos nas mais variadas qualificações e quantidades. Segundo o autor, o consórcio busca otimizar os custos fixos das empresas envolvidas em dividir o risco de nova tecnologia ou requerimento de capital. Logo, para o autor, cada nova decisão de investimento é também um momento apropriado para rever estratégias considerando os graus, amplitudes, estágios e formas de integração para explorar condições ambientais voláteis. É o momento também para se considerar a simples



possibilidade de consórcio, a qual, se efetivamente considerada, fornece aos agentes idéias sobre futuras alocações de recursos que podem ou devem ser feitas.

*A confiança no desenvolvimento de estratégias empresariais de firmas conectadas em rede*

Este é o tópico mais abordado nas teses relacionadas. Alianças estratégicas envolvem um grande comprometimento das partes envolvidas, sendo a confiança um elemento fundamental. Isto reduz significativamente os custos de transação. A temática das redes é também bastante abordada em trabalhos sobre marketing, notadamente marketing de relacionamento e comunicação boca-a-boca.

Sobre marketing, Fernando Bentivenga (2002) na tese intitulada "Táticas de marketing de relacionamento e seu efeito na geração de mensagens boca a boca sobre a empresa de serviços" argumenta que não só comportamentos negativos devem ser cuidadosamente evitados para não estimular uma comunicação boca a boca negativa, mas também que a empresa pode ativamente estimular comunicações boca a boca positivas por meio do investimento no relacionamento com o cliente. A pesquisa também sugere que, para aumentar o número de pessoas que falam sobre empresa, deve-se aumentar a quantidade de mensagens enviadas para elos fracos, o que permite que a mensagem circule mais rapidamente entre as diversas redes de relacionamento. Isto pode ser feito através de um aumento da qualidade de relacionamento com clientes regulares, como também, por exemplo, através de promoções ou campanhas de comunicação que criem slogans de grande apelo popular. O autor chega a estas conclusões após verificar empiricamente uma maior geração de mensagens boca a boca para elos fortes do que para elos fracos, o que pode diminuir a velocidade de circulação das mensagens boca a boca entre diferentes redes de relacionamento.

Ainda sobre marketing, Áurea Ribeiro (1999) estuda a relação entre as variáveis confiança, comprometimento, cooperação e interdependência, chegando

a conclusões bastante interessantes: "(a) a confiança é base para o comprometimento; (b) confiança comprometimento conduzem ao estabelecimento de cooperação; (c) a cooperação viabiliza a construção e entrega de valor, gerando a interdependência dos parceiros, consistindo, assim, em uma relação de longo prazo; (d) a relação de longo prazo retroalimenta a cooperação e confiança." (Ribeiro, 1999, p. 118-119).

Agora passemos a outra questão bastante envolvida com redes: alianças estratégicas. Sobre este assunto, José Olivares (2003) faz uma análise da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas com base nos casos de três empresas mexicanas: CEMEX, IMSA, FEMSA. O autor demonstra que existe uma forte interligação entre as três unidades temáticas estabelecidas (estrutura organizacional em rede, negociações e alianças estratégicas), existindo uma diferenciação e evolução no desenho da estrutura organizacional em rede em relação às estruturas tradicionais.

Em 1992, Ruben Lazo, analisando alianças estratégicas na Rhodia S.A., chamou a atenção para o fato de que a estrutura concorrencial no futuro (entenda-se hoje) tenderia a ser constituída por uma rede de alianças múltiplas. Segundo o autor, alianças devem ser utilizadas quando permitirem criar ou fortalecer uma vantagem competitiva. Seu sucesso depende do gerenciamento de conflitos culturais inerentes às alianças. Verificar-se-á o sucesso da aliança pela observação da posição estratégica da empresa, pelos objetivos realizados e pelo aprendizado que a aliança proporcionou. O autor conclui que um dos mais importantes efeitos das alianças é a difusão do conhecimento, contribuindo para a transformação do mundo em um mercado único. Logo, as alianças são meios para as empresas adquirirem competências necessárias para atenderem às novas bases da concorrência mundial. A partir do mecanismo de transferência de conhecimento, as alianças podem ser uma alternativa rápida e viável para os países em desenvolvimento atingirem a competitividade internacional.

O impacto da cultura organizacional na implementação de alianças estratégicas é um ponto importante no estudo de redes. Selma Paschini (1995), estudando a formação de uma *joint venture* entre duas empresas concorrentes

nos setores químico e têxtil, nos mostra que o diagnóstico da cultura evidencia o efeito determinístico do fator econômico na formação da cultura organizacional da nova empresa formada através de alianças. Além disso, há a permanência de pressupostos e valores de culturas anteriores por vários anos após a consolidação da *joint-venture*. Conclui a autora que a velocidade com que se dá o processo de aculturação no interior das empresas está diretamente relacionada à quantidade e posição ocupada na hierarquia pelos gerentes e diretores oriundos da empresa majoritária.

Nassar (2001) desenvolveu um trabalho que contribuiu para a discussão teórica sobre o surgimento e a organização das associações de interesses privados sob o enfoque da teoria da lógica da ação coletiva. Mais especificamente o autor procurou avaliar o ambiente interno das associações de interesse privado e sua compatibilidade com os objetivos bem como as estratégias das associações interesse privado do agronegócio. As associações de interesse privado atuam no agronegócio brasileiro exercendo os papéis de representação, organização de coordenação das empresas. Nesse contexto, eficiência é compreendida pelo autor como a capacidade da associação em atender a demanda por bens coletivos do grupo de empresas que representa e de gerar externalidade positiva para a indústria e a sociedade.

Nassar realizou análise de vários casos de grupos de representação de determinados setores econômicos, todos eles relacionados ao agronegócio. Primeiro fez a escolha das associações a serem entrevistadas com base em critérios para seleção dos casos. Depois vieram entrevistas com o presidente e diretor-executivo. Tendo os dados em mãos, a análise dos resultados se deu a partir de 4 itens: histórico, posicionamento estratégico, estrutura interna e ações da entidade. Foram pesquisadas as seguintes instituições: ANDA, ANDEF, ANFAL, ABEF, ABECITRUS (grupos pequenos e homogêneos); ABIOVE (grupo pequeno e heterogêneo); ABIMAQ, ABRASEM, SRB, OCESP, ABIA, ABAG (grupos grande e heterogêneos); UNICA, APAS (grupos grandes e homogêneos).

O resultados alcançados por Nassar foram bem interessantes. O autor verificou que entre grupos homogêneos verifica-se a eficiência da associação

diante da necessidade de produção dos bens coletivos, pois há clareza dos tipos de bens coletivos necessitados. A eficiência não é conquistada pelas ações da associação, mas sim pelo grupo que ela representa. Já em grupos heterogêneos e também nos homogêneos grandes foi verificada uma falta de sintonia com as demandas dos associados. Nassar verificou que não necessariamente a associação não é eficiente na prestação dos serviços, mas a associação pode não ser a forma organizacional mais eficiente. O que ocorre é a segmentação das associações de grupos heterogêneos.

Logo, Nassar conclui que para representar os interesses de grupos heterogêneos de forma eficiente é preciso emergir um novo conceito de ação coletiva. Assim, formas organizacionais em redes respeitando os interesses setoriais e criando, com baixo custo, formas de agregação são importantes, como por exemplo a Frente Ampla da Agricultura e o Fórum Nacional da Agricultura. Para o autor, o princípio da organização em rede é que grupos menores se organizem por conta própria, mas sem uma estrutura formal e unificada de representação. O autor ainda sugere a formação de uma rede de representação de interesses, pois constatou que uma associação não é a forma organizacional mais eficiente para representar interesses heterogêneos. Vemos que não trata-se de uma unificação, mas sim de um sistema de informações em estrutura de rede que permita o intercâmbio entre as ações dos diferentes segmentos.

Seguindo a mesma linha, Bruno (1995) elucidou em seu trabalho o fenômeno da cooperação técnica entre empresas quanto à dinâmica do seu processo de gestão, para entender a origem do fenômeno e a influência das variáveis da prática administrativa no desempenho de resultado obtido pelos parceiros quanto aos objetivos pretendidos do contexto da cooperação.

O trabalho tem caráter empírico e recorre ao emprego do método do estudo de caso.

O setor escolhido foi o Químico pois é uma fonte fértil de pesquisas pela tradição de prática e pela importância que a cooperação técnica inter-institucional representa para a sobrevivência das empresas.



O estudo tem natureza descritiva analítica com caráter predominantemente indutivo; a partir da descrição do observado nos casos, procede-se um exame analítico dos fatos buscando uma interpretação do fenômeno à luz dos conhecimentos e da base conceitual constantes da literatura acessada pela pesquisa bibliográfica. São analisados três casos de cooperação no setor Químico (CPC, RP/DP e RP/H).

Bruno verificou que todos os três casos são considerados de cooperação horizontal (entre empresas concorrentes). São de natureza espontânea nos casos RP/DH e RP/H, já que são de iniciativa das próprias empresas, e estimulada no caso CPC (estimulada por política pública).

Quanto ao objeto, os três envolvem acordos de parceria técnica (tecnologia e industrialização). Em dois casos optou-se pela constituição de uma empresa comum com identidade jurídica própria, repartindo-se em partes iguais todos os encargos referentes às atividades em matéria de tecnologia e industrialização. Em apenas um caso não se optou pela implantação de uma terceira empresa, sendo os encargos relativos às atividades de industrialização assumidos independentemente pelas partes.

Com relação à motivação principal para a formação das alianças, os casos RP/DP e RP/H apresentam empresas internacionais que buscam complementaridade técnica como mecanismo de atuação sobre suas respectivas competitividades face ao mercado de produto específico. O caso CPC representa o desenvolvimento e a consolidação do negócio no mercado onde há interesse e oportunidade em instalar base industrial local com base numa tecnologia já existente.

Bruno conclui que pode haver viabilidade do desenvolvimento do fenômeno da cooperação técnica entre empresas sem efeitos danosos para a competição de mercado.

Segundo Bruno, o novo quadro econômico e social juntamente com a necessidade crescente do recurso à tecnologias de maior complexidade deverão demandar maior utilização da cooperação técnica entre empresas e fazer crescer o número de alianças envolvendo as tecnologias chave das empresas. Alianças

estratégicas envolvem um custo crescente conforme sua complexidade. Assim, deve-se ponderar ganhos versus custos como critério básico a ser atendido para que a empresa adote alternativa de ingressar na aliança. A missão do fenômeno de cooperação é a seguinte: "dado um ambiente competitivo, marcado pela rivalidade e pelo conflito (a competição) é proposto, através da concentração e da ação coletiva (a cooperação), atingir resultados em benefício individual dos parceiros." (Bruno 1995, p.130)

O autor enumera as determinantes de resultado para a eficácia de aproveitamento dos objetivos da cooperação:

- "compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial;
- clareza e convencimento sobre necessidade e importância da cooperação para a estratégia empresarial;
- qualidade das relações (institucionais e pessoais);
- confiança entre os indivíduos;
- comprometimento das equipes técnicas com objetivos da cooperação; e
- capacidade de aprendizagem organizacional." (Bruno 1995, p. 132)

Porém, vemos que ainda é necessário verificar a validade dos conceitos considerados e a pertinência do uso da construção analítica formulada na interpretação de outras alianças estratégicas fora do setor químico. Mas devemos reconhecer que o trabalho fornece bases para pesquisas voltadas para a elaboração de teorias econômicas da organização industrial, principalmente os que procuram incorporar fatores de cunho organizacional como elementos de análise válidos para explicação dos fatos econômicos da dinâmica industrial contemporânea (em particular, os que têm relação com a ciência e a tecnologia). É muito importante a continuidade de pesquisas envolvendo temas da mesma natureza, pois é escassa a bibliografia a respeito e também porque se observa atualmente um "fenômeno social maior" de globalização, o qual demandada cooperação inter-institucional.

Ainda sobre a temática de alianças estratégicas, Garcias (1999) realizou um estudo sobre a implementação de alianças estratégicas e sua operacionalização em um setor específico do agribusiness, no caso na agroindústria do leite no

estado Paraná. Sua motivação foram as mudanças no ambiente institucional, tecnológico e competitivo do setor.

Para tal, realizou um estudo de caso analítico de 4 agroindústria do leite no estado do Paraná dentro do contexto mais amplo do ambiente onde atua.

O autor verifica que alianças normalmente são executadas com a atenção voltada para os produtos de mercado, deixando de lado os bens e serviços inclusivos. Em alguns casos, fazem parte do projeto o sistema de distribuição e de comunicação e propaganda. Acabam, portanto, estabelecendo alianças de bens e serviços que geram mais competição do que cooperação. O autor diz que a principal explicação para esse comportamento está na tendência de procurar obter resultados de curto prazo.

O autor propõe um modelo para análise das alianças estratégicas na agroindústria do leite do estado do Paraná. Segundo este modelo, as alianças estratégicas dependem das condições externas e das condições internas das organizações. As determinantes externas são dadas pelos ambientes institucionais, tecnológicos e competitivos. As condições internas das organizações determinantes das alianças estratégicas são: características dos bens e serviços, economias de escala e escopo, dimensão das transações, valores organizacionais e arranjo organizacional.

Em um contexto mais amplo, tudo leva a concluir que a desregulamentação e abertura da economia elevaram o nível de concorrência e tem exigido níveis crescentes de competitividade. Isto tem conduzido a grandes transformações nas alianças estratégicas entre as cooperativas, basicamente visando obter economias de escala. Porém, esse processo de alianças apresenta limitações como o arranjo organizacional e os valores organizacionais existentes nas organizações. Por outro lado, Garcia conclui-se que as relações são simultâneas pois a medida que as novas alianças se consolidam e novas estratégias são implementadas, também estarão sendo alteradas as condições do ambiente competitivo.

Em outro trabalho bastante interessante sobre o assunto, Amoroso (1994) procura formular uma abordagem gerencial e estimular uma postura estratégica que permita às empresas envolvidas em um processo de alianças e parcerias

desenvolver e sustentar seus relacionamentos de negócio de maneira duradoura e proveitosa para ambas as partes. Pata tanto analisa o caso da Toshiba e da PROMON.

O estudo dos casos levou o autor a elaborar um modelo básico para gestão de processos de alianças estratégicas. O modelo é pautado nas seguintes fases: visão (contexto, mercado, concorrência, estratégia, equalização entre aliados ou parceiros, etc); compreensão (estabelecimento de compromissos, o entendimento conjunto dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades, carta de intenções, estrutura e canais de comunicação, princípios sobre questões tecnológicas, de marcas e de patentes); formulação (legalização de formalização da relação, detalhamento dos processos organizacionais envolvidos, definição de plano de ação e metas, adequação da estrutura da cultura das empresas, envolvimento entre equipes, elaboração de relatórios e indicadores de resultados); sustentação (execução das atividades previstas, revisão periódica da visão a compreensão, medidas corretivas, reafirmar o compromisso com a parceria) .

Amoroso conclui que existe uma necessidade muito grande de transparência, confiança mútua e efetiva cooperação entre as empresas para que o negócio de alianças e parcerias tenha sucesso. Outra conclusão muito importante do autor, e que também foi verificada por mim no presente trabalho, é que o tema alianças, parcerias e redes ainda não foi suficientemente explorado na literatura e nas pesquisas acadêmicas.

A partir do trabalho de Amoroso, vemos que apesar de cada caso apresentar suas particularidades, a administração deve adotar um modelo guia. Logo, uma das grandes habilidades que as organizações precisam desenvolver cada vez mais é capacidade de compreender-se e continuamente desenvolver a si mesmas e a rede de negócios de que fazem parte.

Mais uma vez o autor sugere que sejam pesquisadas empresas em um escopo mais amplo do que o pesquisado. No caso, empresas que não sejam tão expostas a competitividade tecnológica. Seria interessante estudar situações em que a questão das alianças e parcerias não assume um caráter tão estratégico para a empresa o que poderia suscitar simplificações do modelo proposto.

## V. Conclusões

Com relação aos resultados quantitativos, podemos concluir que o tema redes ainda é pouco explorado no Brasil, posto que apenas 11 trabalhos relevantes foram encontrados na FGV e 14 na USP. Tais trabalhos abordam de maneira satisfatória o tema redes sociais em pelo menos uma das três dimensões estabelecidas na pesquisa: confiança, mudança organizacional e inserção local. Porém, observamos uma tendência ascendente na curva de distribuição dos trabalhos realizados nos últimos anos. Isto pode indicar um maior interesse da comunidade acadêmica no tema.

Com relação aos resultados qualitativos, observamos que a inserção local das empresas tem influências no sucesso ou fracasso de uma empresa e no desenvolvimento local. Redes de suprimento se inserem neste contexto, pois são fortemente limitadas por relações locais falhas. A inserção local fundamenta-se no desenvolvimento de redes. Quando essas redes estão bastante evoluídas, surge o “network state”, quando o estado passa a ser apenas um complemento ao sistema econômico através de políticas de “guidance”.

Os achados sobre redes, inovação e mudança organizacional nos levam a concluir que a organização em rede torna as empresas atores imbricados (embedded) e não mais confrontados com ele. Isso amplifica a possibilidade de combinação de recursos e o acesso a novas tecnologias. Assim, a mudança e a inovação passam a ser algo muito mais constante ao disseminar-se pela rede, não ficando mais estanque em apenas uma organização. Com isso o foco estratégico altera-se para a cooperação. O conceito de redes impeliu as empresas a organizarem-se no plano virtual, unindo negócios, clientes e fornecedores para criar um único negócio. Abre-se a oportunidade para as empresas desenvolverem vantagens competitivas sustentáveis graças ao caráter cooperativo que as redes apresentam. Nessa nova concepção, o desafio que se apresenta aos gestores é mudança do paradigma de gestão tradicional para a gestão de relacionamentos.



Os trabalhos sobre confiança no desenvolvimento de estratégias empresariais de firmas conectadas em rede mostram que no âmbito estratégico, a concepção da organização em rede propicia laços de confiança muito mais sólidos entre os agentes. Por sua vez, a confiança ajuda a reduzir os custos de transação. A confiança é o estágio mais fundamental no estabelecimento de uma rede de cooperação. Depois da confiança vem a coordenação e o comprometimento, os quais levam à cooperação. Esta potencializa a construção e entrega de valor, fazendo com que os parceiros sejam interdependentes em uma relação de longo prazo. As relações de longo prazo reforçam a cooperação e a confiança num ciclo de feedback positivo.

Alianças estratégicas, as quais se fundamentam em redes cooperativas, permitem que empresas adquirirem competências necessárias para atenderem às novas bases da concorrência mundial: a concorrência entre cadeias de suprimento inteiras, e não entre agentes isolados.

A confiança está presente também no relacionamento empresa-clientes. Deste modo, o estudo de marketing de relacionamento aplica-se diretamente aos conceitos de redes. A melhoria da qualidade do relacionamento com os clientes tem efeitos muito benéficos na percepção das pessoas com relação à empresa devido à geração de mais mensagens boca-a-boca positivas que se empalham em redes sociais tão mais rapidamente quanto mais fracos forem os elos.

Os resultados qualitativos da pesquisa são de extrema valia para estudos posteriores sobre redes, pois fornecem um arcabouço teórico e empírico muito importante. Para gestores também os resultados são importantes, pois esclarecem como empresas interagem e como os laços são formados e mantidos.

## VI. Limitações e Desdobramentos

Face ao pouco número de achados sobre o tema, fazem-se necessárias maiores pesquisas empíricas na área para detectar como as redes se estruturam no Brasil e como as empresas vêm atuando como agentes imbricados nestas redes.

Com relação à pesquisa, seriam interessantes outros trabalhos semelhantes em outros centros universitários igualmente reconhecidos pela excelência acadêmica como Unicamp, UFRJ, UFPR, UNB, etc. Apesar de São Paulo ser uma boa aproximação da realidade brasileira, vis-à-vis a grande concentração de produção acadêmica, uma base maior pode detectar centros de pesquisa isolados.

Também é recomendável a revisão da lista de palavras-chave já que algumas resultaram em um grande número de ocorrências com baixa relevância temática.

O próximo passo será um estudo empírico na cidade de Curitiba (PR), com o objetivo de estudar as redes sociais locais estabelecidas com a empresa automobilística francesa Renault.

Nessa segunda fase, as perguntas de pesquisa colocadas no projeto geral são:

1 – “Quais são as redes (ligações) associativas, culturais e políticas que os dirigentes destas corporações estabelecem nos locais onde as empresas estão instaladas?”

2 – “Quais são os projetos / programas sociais e culturais que as duas empresas desenvolvem nas duas cidades? Estes projetos geram algum tipo de impacto local?”

Buscarei a resposta para essas perguntas através de entrevistas com roteiro semi-estruturado, com: (1) dirigentes destas corporações (nível de diretoria), (2) lideranças políticas locais (especialmente vereadores); (3) ONGs que realizam projetos socioculturais.

Com essas entrevistas pretendo: mapear a rede de relacionamentos dos diretores, saber quais são os projetos desenvolvidos pelas corporações e como são avaliados (especialmente em termos de impacto) pelos demais entrevistados.

Fundamentarei a segunda fase da pesquisa nos resultados apresentados neste trabalho.



## **VII. Agradecimentos**

Agradeço todos aqueles que me auxiliaram nesta pesquisa: equipe da biblioteca, NPP, CNPq e especialmente minha orientadora e meu grupo de pesquisa.

## VIII. Bibliografia

AMOROSO, Ricardo. *Alianças e Parcerias: Uma Abordagem Baseada na Aprendizagem Organizacional*. 1994. Universidade de São Paulo, São Paulo.

BENTIVENGA, Fernando Bentivenga. *Táticas de marketing de relacionamento e seu efeito na geração de mensagens boca a boca sobre a empresa de serviços*. 2002. Tese de Doutorado (Mercadologia). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

BITTAR, Alexandre. *Limites organizacionais e relações na cadeia de suprimentos: estudo de caso de uma empresa da indústria eletrônica de consumo*. 2000. Tese de Mestrado (Administração da Produção e Sistemas de Informação). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

BOUZA, Graziela M. C. *De Bancos de Desenvolvimento a Agências de Fomento: uma análise de processos de transformação organizacional*. 2000. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRUNO, M. A. C. *Gestão da Cooperação Técnica entre Empresas e Estratégia Empresarial: Estudos de Caso no Setor Químico*. 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

GARCIAS, Paulo M. *Alianças Estratégicas e Coordenação no Agribusiness*. 1999. Tese de Doutorado. 1999. Universidade de São Paulo, São Paulo.

GONÇALVES, Marilson. *Contribuição ao estudo dos processos de interdependência organizacional e tecnológica*. 1990. Tese de Doutorado (Engenharia da Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

IGLIORI, Danilo C. *Economia dos Clusters Industriais e Desenvolvimento*. 2000. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.

LAZO, Ruben. *Alianças Estratégicas. Um Aprendizado Sem Fronteiras. Quando e Como Aliar-se à Concorrência*. 1992. Dissertação de Mestrado (Produção e Operações Industriais). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

LEÃO, Luciano C. G. *Uma Contribuição ao Planejamento de Consórcios de Empresas*. 2000. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

MAZZALI, Lonel. *O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização "em rede"*. 1995. Tese de Doutorado (Economia). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

MACHADO, Eduardo L. *O Papel da Reputação na Coordenação Vertical da Cadeia Produtiva de Frutas, Legumes e Verduras Frescos*. 2002. Universidade de São Paulo, São Paulo.

NETO, Nilo. *A Relação entre o Aparato Institucional, Setor Privado e Desenvolvimento Econômico: o caso do Japão*. 1996. Tese de Mestrado em Administração Pública e Governo (Planejamento e Finanças Públicas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

NOGUEIRA, Antonio C. L. *Custos de Transação e Arranjos Institucionais Alternativos: Uma Análise da Avicultura de Corte no Estado de São Paulo*. 2003. Universidade de São Paulo, São Paulo.

OLIVARES, José Olivares. *Análise da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas*. 2003. Tese de Doutorado (Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

PASCHINI, Selma. *O Impacto da Cultura Organizacional na Implementação de Alianças Estratégicas*. 1995. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

PASSOS, Francisco U. *Empresas Transnacionais e o Relacionamento com Fornecedores Locais: Uma Avaliação da Transferência de Conhecimentos*. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

RIBEIRO, Áurea. *Marketing de Relacionamento: Um Processo de Aprendizagem Organizacional*. 1999. Tese de Doutorado (mercadologia). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

RUFINO, Mônica. *Comércio Eletrônico, Modelos de Negócio e a Dinâmica Organizacional: Caso Cisco*. 2001. Dissertação de Mestrado (Produção e Sistemas de Informação). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David; LOWY. *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

ZABISKY, Rodolfo C. M. *A Era das Organizações Virtuais*. 1995. Dissertação de Mestrado (Estratégia e Marketing). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.