

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CONFIANÇA EM REDE: A EXPERIÊNCIA DA REDE DE ESTOFADORES
DO PÓLO MOVELEIRO DE BENTO GONÇALVES**

Moisés Villamil Balestro

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Zilá Mesquita

Porto Alegre, Agosto de 2002.

AGRADECIMENTOS

RESUMO E ABSTRACT

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Redes de empresas como arranjos interorganizacionais	15
2.1 Características estruturais das redes	28
2.2 Mecanismos de coordenação das redes de empresas	39
3. Confiança nas relações interorganizacionais	45
3.1 Fontes e propriedades da confiança	46
3.2 Confiança e capital social	52
3.3 Confiança como recurso estratégico	54
3.4 Um modelo para analisar a confiança nas relações interorganizacionais	56
4. “Redes de Cooperação”: o programa que deu início à AFECOM	61
5. A experiência da Rede de Estofadores do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves	64
5.1 Características da indústria moveleira do RS	65
6. Aspectos metodológicos	73
6.1 Coleta dos dados	74
6.2 Análise dos dados	76
6.3 Perfil das empresas investigadas	77
7. Caracterização da Rede AFECOM	79

7.1 Arranjo estratégico ou temporário	88
7.2 A confiança vista pelos integrantes da Rede	92
8. Considerações finais	97
Referências bibliográficas	100
Anexo I – Questionário aplicado após realização das entrevistas	106
Anexo II – Roteiro para as entrevistas semi-estruturadas	111
Anexo III – Estofados produzidos por empresas da AFECOM	114
Anexo IV – Glossário de termos sobre redes e confiança	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Agentes dos Sistema Local de Produção	12
Quadro 2 – Resumo das abordagens para os estudos de redes	20
Quadro 3 – Tipos de redes e suas características	26
Quadro 4 – Confiança como fonte de vantagem competitiva	54
Quadro 5 – Variáveis operacionais das propriedades estruturais	59
Quadro 6 – Mecanismos de coordenação na AFECOM	85
Quadro 7 – Propriedades estruturais da confiança na AFECOM	93
Quadro 8 – Importância da confiança segundo os entrevistados	94
Quadro 9 – Imbricamento social segundo os entrevistados	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores que influenciam as redes de empresas	22
Figura 2 – Simetria e formalização nas redes	31
Figura 3 – Redes com maior interconectividade e redes com mais buracos estruturais	35
Figura 4 – Propriedades estruturais da confiança	53
Figura 5 – Desenvolvimento da rede e tipos de confiança	58
Figura 6 - Propriedades estruturais da confiança em cada fase de desenvolvimento da rede	60
Figura 7 – Interconectividade na AFECOM	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados do setor moveleiro	66
Tabela 2 – Exportações de móveis no Rio Grande do Sul – 1996/99	67
Tabela 3 – Direcionamento estratégico das empresas moveleiras na década de 90	71
Tabela 4 – Principais mercados nacionais das empresas entrevistadas	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento do setor moveleiro do Rio Grande do Sul	67
Gráfico 2 - Interação pessoal entre os empresários	96

AGRADECIMENTOS

Cumprida esta etapa que constitui um primeiro passo de uma trajetória acadêmica, gostaria de agradecer, em primeiro lugar, ao auxílio e à orientação da Professora Zilá Mesquita que se mostrou sempre acessível às minhas dúvidas e indagações. Em segundo lugar, gostaria de agradecer às empresas entrevistadas e ao consultor da AFECOM pela disposição e colaboração no fornecimento das informações de que necessitei para a realização do trabalho.

Considerando que o conhecimento não é façanha unicamente individual, mas fomentado e desenvolvido a partir da socialização e interação com o outro, quero agradecer aos colegas e amigos Dirk Boehe, Eduardo Vargas e Maria Celina pelo apoio e sugestões dadas ao longo desta pequena empreitada. Também gostaria de agradecer aos professores cujas disciplinas contribuíram com a base teórica para a realização do trabalho. Por fim, gostaria de agradecer a minha companheira pela sua valiosa ajuda com a transcrição das fitas das entrevistas.

RESUMO

Esta dissertação é um estudo exploratório a respeito do papel da confiança nas redes simétricas de empresas enquanto principal mecanismo de coordenação nas relações entre as empresas. O estudo analisa a experiência de uma rede de pequenas empresas estofadoras do Sistema Local de Produção Moveleiro de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. A rede foi formada a partir de um programa governamental. Na parte teórica, é feita uma revisão sobre a cooperação interorganizacional e arranjos em rede. A revisão também incluiu os mecanismos de coordenação presentes nas redes, o conceito de confiança (sua relação com o imbricamento social) e o seu papel nas relações interorganizacionais. No final da parte teórica, é apresentado um modelo para analisar a confiança nas relações interorganizacionais dentro da rede.

Na segunda parte, depois de dar algumas informações sobre a indústria moveleira do Rio Grande do Sul, é feita uma análise da rede tendo em vista as características e mecanismos de coordenação apresentados na revisão de literatura. Na seqüência, são feitas considerações sobre o caráter temporário ou estratégico desse tipo de arranjo interorganizacional. Também é feita a aplicação do modelo e analisado como a confiança é vista pelas empresas da rede. Conforme sugerido pela literatura, os resultados da análise indicam um papel muito importante da confiança e do imbricamento social no início e manutenção das relações interorganizacionais dentro da rede. Os resultados contribuem com o tema emergente do papel da confiança em redes de empresas. As contribuições são importantes tanto para pequenas empresas que queiram se organizar em rede quanto para instituições e formuladores de política pública.

ABSTRACT

This thesis is an exploratory study about the role of trust in symmetric company networks as the main coordination mechanism of the relationships between companies. The study analyzes the experience of a furniture small manufacturers network located in the Local Production System of Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul. The network was formed by the initiative of a Government program. In the theoretical part, a review on interorganizational cooperation and network arrangements is made. The review also included coordination mechanisms present in networks, the concept of trust (its relationship with social embeddedness) and its role in interorganizational relations. At the end of the literature review, a model to analyze trust in the interorganizational relationships inside the network is presented.

In the second part of the study, after providing information about the furniture industry in Rio Grande do Sul, the network is analyzed in relation to the characteristics and coordination mechanisms explored in the literature review. Next, some points are made on what extent this kind of interorganizational arrangement can be considered temporary or strategic. Also, the application of the suggested model is done and it is examined how trust is seen by network companies. As suggested by the literature, study results indicate a very important role played by trust and social embeddedness at the start as well as the maintenance of interorganizational relations in the network. The results contribute with the emerging subject of the role of trust in company networks. Their contribution is important for small businesses willing to form networks and also for institutions and policymakers.

1. Introdução

Em um mundo globalizado em que, por um lado, cada vez mais recursos são exigidos para competir e, por outro, as estruturas empresariais são mais enxutas, o tema da cooperação interempresarial torna-se parte do cotidiano das empresas, sejam elas grandes ou pequenas. É crescente o número de atividades antes desenvolvidas dentro da empresa que agora passam a ser desenvolvidas além de suas fronteiras. Na última década, o Brasil registrou um crescimento significativo de iniciativas de cooperação como alianças estratégicas, “joint ventures”, terceirização de serviços e produtos e diversos tipos de parceria entre fornecedores, clientes e concorrentes.

Com o crescimento das relações de cooperação interorganizacional com o objetivo de alavancar uma maior competitividade das empresas, vão surgindo novas configurações organizacionais. As relações entre as empresas que cooperam não podem ser vistas sob o prisma das relações de mercado *strictu sensu* e nem sob o prisma das relações hierárquicas dentro da empresa, entre suas divisões e departamentos. Em um nível de maior complexidade dessas novas configurações organizacionais, surgem as redes de empresas. Diferentemente das relações de cooperação entre duas empresas, as redes de empresas constituem relações entre várias empresas, sejam elas do mesmo setor ou situadas ao longo de uma cadeia produtiva.

Para as pequenas e médias empresas, em que os recursos são mais escassos, as redes representam uma possibilidade concreta para conseguirem fazer frente a um ambiente cada vez mais competitivo. Uma característica importante dessas redes de pequenas empresas diz respeito ao seu caráter regional. Seu surgimento e desenvolvimento são facilitados por relações de cooperação ou mútuo conhecimento preexistentes, além do apoio de instituições governamentais. Isso explica por que regiões que concentram empresas de um mesmo setor ou de uma mesma cadeia produtiva tendem a constituir um ambiente favorável ao surgimento dessas redes. As redes de pequenas empresas são criadas para proporcionar um espaço onde várias empresas possam desenvolver ações conjuntas tais como atividades exportadoras, compras conjuntas ou desenvolvimento de produtos (Human et Provan, 1997). Os objetivos organizacionais de cada empresa são perseguidos de forma coordenada e a

proximidade geográfica permite a melhor combinação dos recursos das empresas que integram a rede. Os recursos são compartilhados e combinados no interior do arranjo por meio de relações de cooperação.

O presente trabalho analisará uma rede de pequenas empresas situada dentro de um Sistema Local de Produção (SLPs) ou “cluster”. Os SLPs têm desempenhado um papel importante no desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul e no restante do país. Eles permitem um desenvolvimento econômico endógeno e sustentável na medida em que tendem a mobilizar o conjunto dos atores e das instituições de uma determinada região (universidades, centros tecnológicos, governo, associações empresariais etc). O caráter endógeno do desenvolvimento proporcionado por arranjos regionais é reforçado pela forte interação entre os atores, uma interação que facilita relações de cooperação entre as empresas. Os Sistemas se caracterizam pela flexibilidade, capacidade de criação e inovação e capacidade de regulação por meio de solidariedades espaciais (Lipietz et Benko, 1994).

A forte interação entre empresas e instituições agrupadas nesse tipo de arranjo produtivo contribui para a formação de um *milieu* econômico, social e cultural propício ao surgimento de relações de cooperação interempresarial. Assim, para analisar a dinâmica dos SLPs, é preciso investigar o sistema concreto de trocas sociais em que o industrial e o econômico se inscrevem (Lipietz et Benko, 1994). Mais recentemente, as relações de cooperação formadas a partir dessas trocas têm estimulado a formação de redes de empresas com vistas a um melhor aproveitamento das externalidades do arranjo (atividades de pesquisa e desenvolvimento conjuntas, capacitação empresarial tanto em gestão como em operações de produção, infra-estrutura etc.) e a uma maior sinergia entre os atores econômicos, com a busca pela elevação da competitividade das empresas.

Existem algumas características utilizadas para descrever os distritos industriais (abaixo segue uma nota sobre o conceito de distritos industriais) que também se encontram nos SLPs (Lipietz et Benko, 1994). No SLP, o sistema de valores do arranjo evolui mais ou menos rapidamente com o tempo e constitui uma das condições primeiras do seu desenvolvimento e de sua reprodução. É importante destacar que a

maioria das empresas de estofados do SLP Moveleiro surgiu no final dos anos oitenta, mostrando que o arranjo se projetou no cenário nacional com relativa rapidez.

Os aspectos sociais e culturais ligados ao fenômeno da formação de redes de empresas têm despertado interesse em estudos organizacionais, bem como em estudos de economia regional. Como afirmam Asheim e Cooke (1999) em relação ao aprendizado local e à formação de redes de inovação em SLPs.

“Mais recentemente, uma maior atenção é dada aos fatores que conduzem ao ‘imbricamento’ entre empresas e organizações de apoio à inovação ... o exercício do capital social bem como os fundamentos da alta confiança...A fim de dar conta dos desafios de uma economia global, é importante que tais organizações aprendizes estejam imbricadas em estruturas sociais mais amplas tanto na forma de um forte envolvimento dos trabalhadores no nível da empresa quanto da cooperação horizontal em redes no nível interempresarial” (Asheim e Cooke, 1999, pags. 146, 148-149)

Dada a importância do imbricamento social (“social embeddedness”) e da confiança nas relações de cooperação interempresarial, em especial para as redes de empresas, estes devem ser considerados fatores relevantes no surgimento e no desenvolvimento desse tipo de rede. Assim, o problema a ser investigado neste trabalho diz respeito ao papel desempenhado pela confiança na formação e sustentação das redes multilaterais de empresas.

A confiança é tida como um fator chave para a formação e a consolidação das redes (Amato Neto, 2000). Isto é corroborado pela experiência internacional, especialmente na Terceira Itália onde se verifica que tanto o imbricamento social como as relações de confiança desempenham papel importante no sucesso das redes de pequenas empresas. De acordo com Humphrey e Schmitz (1998), o tema da confiança tem surgido como o “fator ausente” que explica por que alguns países ou regiões se desenvolvem rapidamente enquanto outros ficam para trás.

A seguir, serão apresentadas informações e considerações sobre a indústria moveleira no RS¹ e o SLP Moveleiro² em particular, para que seja evidenciada a relevância empírica do objeto a ser investigado.

A indústria moveleira³ desempenha papel de extrema importância no contexto industrial do Rio Grande do Sul. O faturamento (R\$ 1,65 bilhão em 2000) e as exportações (US\$ 158 milhões em 2000) da indústria no Estado têm apresentado taxas consistentes de crescimento nos últimos anos. O Rio Grande do Sul apresenta quatro regiões produtoras de móveis: Bento Gonçalves e arredores (principal pólo produtor e exportador), Lagoa Vermelha, Restinga Seca e a Região das Hortênsias. Essa indústria, representada por mais de 3 mil empresas, caracteriza-se pelo predomínio de micros e pequenos empreendimentos e pelo forte potencial de geração de empregos, representado pelos 33 mil postos de trabalho atualmente existentes.

A região da Serra, representada principalmente por Bento Gonçalves, Garibaldi, Caxias do Sul, São Marcos, Flores da Cunha e Antônio Prado, responde por mais de 70% da produção e do faturamento da indústria em âmbito estadual. A concentração geográfica de empresas produtoras de móveis, de fornecedores de insumos, de fabricantes de máquinas (grande parte destes situados em Caxias do Sul) e de equipamentos e de instituições de ensino e pesquisa voltadas ao atendimento das necessidades da cadeia produtiva moveleira (a Universidade de Caxias do Sul abriu recentemente um curso superior de “Desenho Industrial” para preparar profissionais na região), permite a caracterização desse espaço geográfico como um SLP. O quadro abaixo apresenta os principais agentes do SLP Moveleiro.

¹ As informações sobre o Pólo Moveleiro no RS foram retiradas da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do RS – Documento Interno - 2001.

² A caracterização do Sistema Local de Produção moveleiro também foi feita pela Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do RS – Documento Interno - 2001.

³ Serão apresentados dados da indústria moveleira do RS em uma parte específica do corpo do trabalho.. Os dados apresentados na introdução referem-se a 2000 e os apresentados no corpo do trabalho a 1998.

Quadro 1 - Agentes do Sistema Local de Produção Moveleiro

Associação Gaúcha de Empresas de Reflorestamento – AGEFLOR
Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul – MOVERGS
Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Departamento de Desenvolvimento)
Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (Gerência de Planejamento)
Centro Tecnológico do Mobiliário (CETEMO/SENAI)
Empresas produtoras de móveis, insumos, acessórios e ferragens
Governo Estadual (Secretaria da Agricultura e Abastecimento, Secretaria da Ciência de Tecnologia, Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, Secretaria da Fazenda)
Governo Federal (Financiadora de Estudos e Projeto - FINEP, Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA)
Núcleo de Extensão Empresarial de Bento Gonçalves
Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas – SEBRAE/RS
Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Bento Gonçalves – SINDMÓVEIS
Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de Lagoa Vermelha
Sindicato dos Trabalhadores da Indústria do Mobiliário de Bento Gonçalves
Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário da Região dos Vinhedos

Em uma avaliação mais qualitativa deste SLP, percebe-se um grau crescente de cooperação entre as empresas localizadas dentro do arranjo. Há também uma cultura associativista e empreendedora de parte das empresas, o que facilita a formação de uma rede. Por serem empresas pequenas e médias em sua maioria, há também um menor grau de verticalização da produção. Um substrato histórico-cultural comum à região contribui para a confiança, pois os agentes partilham dos mesmos ou similares laços de tradição e costumes.

Nesse contexto, o presente trabalho investiga a experiência da Rede de Fabricantes de Estofados do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves no que diz respeito ao papel desempenhado pela confiança na formação e na coordenação dessa rede. Formada a partir de um programa governamental e localizada no interior do SLP Moveleiro, a rede é constituída por empresas que possuem relações comuns com instituições inseridas dentro do SLP, tais como SINDMÓVEIS, CEEMO e Universidade de Caxias do Sul. Ela foi formada no final do ano 2000 e integra empresas das regiões de Bento Gonçalves e Caxias do Sul. Trata-se de uma rede formalizada por meio de uma associação (AFECOM – Associação dos Fabricantes de Estofados e Complementos) com estatuto jurídico próprio. As empresas se incorporam a ela por meio dessa associação.

O programa que deu origem à Rede foi desenvolvido pela Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI do Governo do Estado.

Denominado Redes de Cooperação, ele possui uma metodologia própria e disponibiliza consultores para acompanhar as etapas de sensibilização, formação e consolidação inicial das redes. Atualmente, a Rede de Estofadores conta com 19 indústrias de estofados que perfazem um faturamento anual de R\$ 48 milhões.

Destacam-se como as principais instituições parceiras da Rede, a Universidade de Caxias do Sul, a FEEVALE e o SINDMÓVEIS (Sindicato da Indústria Moveleira). Um desafio posto à Rede de Estofadores é o desenvolvimento de uma estratégia conjunta, também chamada de estratégia em rede. O nível de cooperação interorganizacional necessário a esse tipo de ação pressupõe relações de confiança mais desenvolvidas.

Existem conexões importantes que conferem relevância ao tema desta pesquisa. Primeiro, o crescente destaque de arranjos produtivos locais tais como os SLPs no desenvolvimento regional. Segundo, o fato de que esses arranjos constituem um *locus* privilegiado para formação de redes de pequenas empresas. Terceiro, a importância das pequenas e médias empresas na geração de emprego e renda e a necessidade imperiosa de fortalecer a cooperação entre elas para que elevem sua competitividade. Por fim, em um nível mais teórico, a preocupação dos estudos organizacionais com a emergência dessas novas configurações, notadamente as redes de empresas.

Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa é investigar o papel da confiança no desenvolvimento das relações interorganizacionais para a formação e a consolidação das redes multilaterais. Também se inscrevem como objetivos do trabalho, identificar características específicas das redes multilaterais, analisar os mecanismos de coordenação existentes dentro da Rede de Estofadores do Pólo Moveleiro e os fatores que mais contribuem para a existência e a construção de relações de confiança no interior da Rede.

Em sintonia com os objetivos da pesquisa, a revisão de literatura foi dividida em quatro partes. Na primeira parte, há uma discussão mais ampla sobre a cooperação interorganizacional, os diversos enfoques em torno do tema redes de empresas e os tipos de rede mais comuns. A cooperação interorganizacional é o guarda-chuva sob o qual se problematiza a confiança. Na segunda parte, são consideradas as características estruturais mais universais dos arranjos em forma de rede, com a

adaptação dessas características para o contexto das redes de empresas. Na terceira parte, são apresentados os mecanismos de coordenação que permitem a gestão das relações interorganizacionais dentro das redes. Na quarta parte, são consideradas as principais contribuições teóricas sobre o tema da confiança nas relações interorganizacionais.

2. Redes de empresas como arranjos interorganizacionais

A palavra “rede” é, por excelência, um termo interdisciplinar. É possível encontrá-la em disciplinas e campos mais diversos (matemática, geografia, sociologia, economia industrial, física, informática, zoologia etc). No entanto, entre as suas propriedades mais gerais, é possível reter a idéia de entrelaçamento, imbricamento e malha de relações capazes de capturar informações essenciais. Este “capturar informações essenciais” guarda relação com dois atributos fundamentais de uma rede; a conectividade, entendida como a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes, e a coerência, entendida como a existência de objetivos e interesses compartilhados entre os componentes da rede (Castells, 2000). Em ciências sociais, a rede é vista como um modelo de relações sociais entre atores que ocupam diferentes posições, lembrando que as relações entre esses atores podem ser simétricas ou assimétricas (mais adiante será visto que implicação este conceito de simetria terá para as redes interorganizacionais).

No caso das redes interorganizacionais, poderíamos acrescentar a característica da complexidade. A complexidade é dada pelo paradigma da organização “eco-auto-reorganizadora” de Morin (1989). O prefixo “re” expressa a transformação diacrônica, a abertura à inovação e à transformação pela reorganização, pela regeneração e pela reflexão. O prefixo “auto” expressa a auto-organização; a complexidade da organização permite a ela tolerar a desordem (entropia), criando uma capacidade de possuir suas próprias referências e se auto-produzir de forma permanente. Por fim, o prefixo “eco” sugere que a auto-organização não exclui a dependência em relação ao mundo exterior (Morin, 1989).

Embora exista uma vasta literatura em torno da cooperação interorganizacional iniciada com a economia institucional e, mais tarde, contemplada no paradigma da economia das organizações⁴, esta revisão de literatura estará centrada especificamente nos tipos de cooperação interorganizacional que assumem características de redes. Naturalmente, existem conceitos e propriedades da cooperação interorganizacional que estão presentes tanto nas relações bilaterais como nas relações que assumem a configuração de uma rede.

Para esta literatura, a busca de formas intermediárias de governança (no *continuum* entre hierarquia e mercado) está relacionada com a redução dos custos de transação, característicos das relações de mercado, sem perder o dinamismo e a flexibilidade presentes nestas mesmas relações (Williamson, 1985). Segundo o enfoque dos custos de transação, há duas dimensões que precisam ser levadas em conta nas relações de troca: a especificidade dos ativos e a freqüências das transações. A especificidade de ativos se refere aos recursos humanos, financeiros e tecnológicos e habilidades gerenciais empregados especificamente para as transações com uma empresa (ou mais se considerarmos uma rede). Ativos específicos não podem ser utilizados de maneira alternativa, em uma outra relação de troca, sem que haja uma redução no seu valor. Quanto maior a especificidade dos ativos, maior é o risco do comportamento oportunista de parte do outro agente e, conseqüentemente, maior é o custo de transação. Se os ativos são específicos e a freqüência das transações é grande, uma estrutura de governança especializada torna-se ainda mais necessária. Estas duas dimensões fazem com que as relações de mercado tenham custos de transação altos. Por outro lado, as relações hierárquicas estão perdendo competitividade dada a pouca flexibilidade e os altos custos administrativos.

Para Williamson (1985), as formas híbridas de governança permitiriam incorporar as vantagens das relações de mercado, bem como das relações hierárquicas dentro da empresa. Nas palavras do próprio autor, “as instituições econômicas são sempre meios e nunca fins... dificilmente qualquer modo de organização será melhor do que o outro

⁴ Tal paradigma é constituído a partir da Teoria dos Recursos Internos (*Resource-Based View*), da Economia dos Custos de Transação e da Teoria da Agência (*Agency Theory*). Para uma didática e concisa explicação desse paradigma, pode-se fazer referência ao trabalho de Jay Barney “Organization Economics” no “Handbook of Organizations” (edição original).

em todos os aspectos relevantes para o desempenho. A escolha entre modos alternativos (de governança) sempre implica compensações” (Williamson, 1985; p. 408).

O termo “híbrido” utilizado por Williamson talvez não esteja de acordo com a importância e a complexidade que as redes interorganizacionais passam a assumir. A questão a ser colocada é, até que ponto, estas novas configurações organizacionais fazem emergir novas propriedades (resultantes das interações entre as empresas) que não estão presentes nem no mercado nem nas relações hierárquicas. Em artigo seminal sobre o tema publicado em 1987, Powell tece algumas considerações fundamentais sobre os arranjos organizacionais híbridos, questionando se essas seriam formas transitórias ou novas formas de organizar a produção. Ele chama a atenção para o desenvolvimento da competição em novas bases, uma competição entre diferentes grupos de colaboradores (ou empresas que cooperam) ao invés de uma competição entre empresas isoladas. Caso as formas híbridas sejam duráveis, elas tendem a se tornar instituições da mesma forma que as grandes corporações. O crescimento e o fortalecimento das redes de empresas durante a última década parece dar peso ao caráter institucional desse tipo de arranjo.

Embora não com a mesma intensidade, também convém mencionar a perspectiva da Teoria dos Recursos Internos (TRI) nos estudos sobre cooperação interempresarial (Barney, 1999; Combs et Kechen, 1999; Colombo, 1998). No caso da TRI, a cooperação é vista como uma complementaridade de recursos e ativos de diferentes empresas. Portanto, segundo tal enfoque, a complementaridade de recursos pode ser vista como um fator responsável pelo surgimento das redes (Grandori et Soda, 1995).

Os recursos, na visão da TRI, são fonte de vantagem competitiva. Para isso, eles devem ser: valiosos (no sentido de possibilitar a uma empresa explorar suas oportunidades ambientais ou neutralizar suas ameaças), raros entre seus atuais ou potenciais concorrentes, custosos para imitar e sem substitutos estratégicos próximos (Barney et Hesterly, 1996). A não-imitabilidade desses recursos e a dificuldade de encontrá-los no mercado faz com que a cooperação seja a única forma de obtê-los.

Para a TRI, a reunião desses recursos que se configuram como fonte de vantagem competitiva⁵ é o principal incentivo à cooperação.

A partir do enfoque da TRI (ou *resource-based view*), a rede interorganizacional pode ser considerada um movimento estratégico dos empreendedores para desenvolver competitividade (Park, 1996). Esse movimento estratégico é acompanhado de uma maior interdependência de recursos entre as organizações. É objeto de pesquisa saber como as interdependências entre as organizações influenciam na formação e nas formas de rede entre as organizações (Oliver et Ebers, 1998).

Vista a partir do enfoque dos custos de transação, a rede constitui uma forma de mecanismo de governança intermediária entre mercado e hierarquia⁶. Com a rede, tanto princípios do mercado como da hierarquia se interpenetram para resolver problemas entre as estruturas de governança extremas, i.e., mercados e hierarquia (Park, 1996). No entanto, Park (1996) adverte que, exatamente por utilizarem princípios de ambas as formas de governança, as redes podem falhar em função dos mesmos problemas de transação encontrados no mercado e na hierarquia. As redes também são afetadas pelo comportamento oportunista das empresas que as integram ou pelos custos burocráticos no processo de coordenação das trocas interempresariais (problemas típicos das relações hierárquicas). Quando existe rivalidade entre as partes, a confiança é abalada e o oportunismo instigado.

A confiança estaria baseada na reciprocidade das transações, sendo o princípio da reciprocidade o que contribuiria para reduzir as falhas do mercado e da hierarquia. Por sua vez, a reciprocidade está calcada na idéia de um jogo de soma positiva (Axelrod, 1984) em que todos ganham, ao contrário dos tradicionais jogos soma zero presente na competição.

A reciprocidade está no âmago da cooperação para a busca de interesses e objetivos comuns. Ela contribui para reduzir os riscos de oportunismo, dar incentivos para revelar informações, partilhar “know-how” e tecnologia específica (Hennart 1988; Kogut 1988 in Park, 1996). A reciprocidade está calcada em uma estrutura de jogo que

⁵ Refere-se à capacidade de organizar os recursos da empresa de forma a gerar um valor diferenciado para os clientes.

⁶ Lembra-se que “hierarquia”, para a economia institucional, refere-se à coordenação das atividades produtivas e comerciais no interior da empresa, relações de controle e coordenação hierárquicas se contrapõem a relações de troca de mercado.

fundamenta a cooperação em sentido geral. Nessa estrutura de jogo, o jogador possui um incentivo para trair ou se comportar de maneira oportunista, mas pode obter um melhor desempenho ao desenvolver um padrão de mútua cooperação. Axelrod (1984) apresenta quatro sugestões de como o jogador pode se sair bem nesse tipo de estrutura. A primeira diz respeito a não ter inveja do desempenho do outro jogador, a interação entre vários jogadores em um jogo de soma positiva faz com que o sucesso de um jogador seja pré-requisito para o sucesso dos demais jogadores. A segunda sugestão se refere em não ser o primeiro (jogador) a atacar em um jogo de repetidas interações e ganhos obtidos com a mútua cooperação. As vantagens de atacar no começo podem ser primeiramente promissoras, mas, no longo prazo, esse comportamento pode destruir o ambiente necessário ao sucesso do jogador. A terceira sugestão guarda relação com a reciprocidade tanto no ataque quanto na cooperação, alternar ataque e cooperação seguindo o princípio da reciprocidade. A quarta sugestão está relacionada com a clareza do comportamento do jogador; as ações devem ser facilmente compreendidas pelos outros jogadores, pois as ações dos demais serão resultado da percepção do comportamento do outro. Nas palavras de Axelrod (1984: 123), “pressupondo que o jogo tem suficiente probabilidade de continuar por pelo menos mais uma interação, não há melhor plano do que cooperar diante de uma estratégia do tipo “tit for tat” (*jogo de soma positiva*) de forma que você seja o receptor de uma cooperação no próximo movimento do jogo”. A estrutura de jogo, embora apresente limites, tem implicações relevantes para os mecanismos da rede, bem como para a confiança.

Coordenar uma rede requer uma forma específica de mecanismo institucional para superar a ameaça dos riscos das transações e utilizar plenamente o potencial econômico das redes (Park, 1996). Se, por um lado, os riscos de oportunismo conduzem à escolha de um mecanismo institucional rígido, por outro, a rigidez institucional aumenta os custos burocráticos (associados a custos de controle das atividades empresariais no interior da rede e perda dos incentivos característicos de relações de mercado ou com flexibilidade semelhante). Tanto o oportunismo quanto a excessiva rigidez podem inviabilizar a estrutura de rede segundo o enfoque da Teoria dos Custos de Transação.

Afora o enfoque dos custos de transação, existe uma gama significativa de enfoques para os estudos de redes. A fim de ilustrar o caráter interdisciplinar desses estudos, será apresentado, de forma bastante sucinta, um quadro resumo a partir de uma revisão de literatura feita por Oliver e Ebers (1998).

Quadro 2 - Resumo das abordagens para o estudo de redes

Abordagem	Característica
Teoria dos Custos de Transação	Avaliação comparativa dos custos de transação em diferentes arranjos institucionais
Estratégia	Como as estratégias das empresas influenciam nas relações e redes interorganizacionais ou como as relações ou nas redes interorganizacionais afetam a posição estratégica da empresa e sua vantagem comparativa
Institucional	Avalia processos isomórficos que conduzem a uma conformidade, a ordens institucionalizadas ou semelhanças entre organizações com vistas a legitimá-las.
Ecologia Populacional	Investiga como a seleção do ambiente implica a extinção de certas formas organizacionais ou como oportunidades ambientais permitem o surgimento de novas formas organizacionais
Dependência de Recurso	Investiga o processo pelo qual as organizações reduzem sua dependência em relação ao ambiente, utilizando várias estratégias que desenvolvem seu próprio poder dentro do sistema interorganizacional
Análise de Redes	Analisa como a posição dos atores dentro da rede de relações e o conteúdo dessas relações afetam as oportunidades de ação.
Evolucionário	Analisa o processo através do qual os padrões de relações interorganizacionais evoluem, são mantidos e modificados.
“Trocas”	Analisa como características do processo de troca estão relacionadas com o conteúdo e com a estrutura das relações interorganizacionais
Poder	Focaliza como as relações interorganizacionais estimulam ou impedem o uso do poder e vice-versa.

Fonte: Adaptado de Oliver e Ebers (1998)

Segundo o trabalho de Oliver e Ebers (1998), os enfoques teóricos mais utilizados nos estudos de redes são a teoria da dependência de recurso, as teorias sobre poder e a análise de redes (*social networks*). As redes, a partir desses enfoques, passam a ser vistas como uma resposta às dependências entre as organizações e ao objetivo de ampliar o poder e o controle sobre outros recursos. Também existe a prevalência de

estudos com redes envolvendo múltiplos atores. Do ponto de vista do método, a pesquisa qualitativa parece ser escassa nos estudos sobre redes.

A própria diversidade das abordagens para os estudos de redes mostra a dificuldade de uma escolha *ex ante* de um desenho organizacional das redes (em que pese, como veremos adiante, a existência de mecanismos de coordenação presentes em redes de um modo geral). Assim, os atores organizacionais necessitam de repertórios de possíveis soluções que possam ser evocadas para resolver problemas complexos no desenho organizacional e mecanismos de coordenação destas novas configurações organizacionais (Grandori, 1997).

Da mesma forma que Powell (1987), Geindre (1999) questiona o conceito de rede como um híbrido no *continuum* entre mercado e hierarquia, pois isso confere um caráter transitório e temporário a esse tipo de arranjo. É como se ele tendesse a um ou outro extremo deste “*continuum*”. Se tomarmos os estudos realizados sobre redes de pequenas empresas, identificamos relações de longo prazo e uma configuração organizacional própria, não suficientemente explicada pela forma híbrida.

Destacando o papel central da confiança como um mecanismo de coordenação das redes, Geindre (1999) afirma que uma rede é uma forma de organização entre empresas em que a coordenação e o controle são facilitados por uma confiança compartilhada entre os atores. Não obstante, o autor também chama a atenção para a existência uma junção entre as três formas de coordenação mercado, hierarquia e confiança no interior das redes, embora a confiança seja hegemônica enquanto mecanismo de coordenação.

Para além de um cálculo econômico realizado a partir da lógica dos custos de transação, uma rede de empresas é, antes de tudo, uma construção sociocognitiva de natureza complexa e em permanente mutação. Os aspectos sociais dizem respeito a como se desenvolvem os laços por meio de normas e instituições comuns. Da mesma forma, os aspectos cognitivos se devem ao fato de que a confiança pode estar baseada na cognição quando escolhemos em quem confiar e sob quais circunstâncias. A escolha é feita em base ao que consideramos serem boas razões como evidência de merecimento de confiança (Lewis et Wiegert in McAllister, 1995).

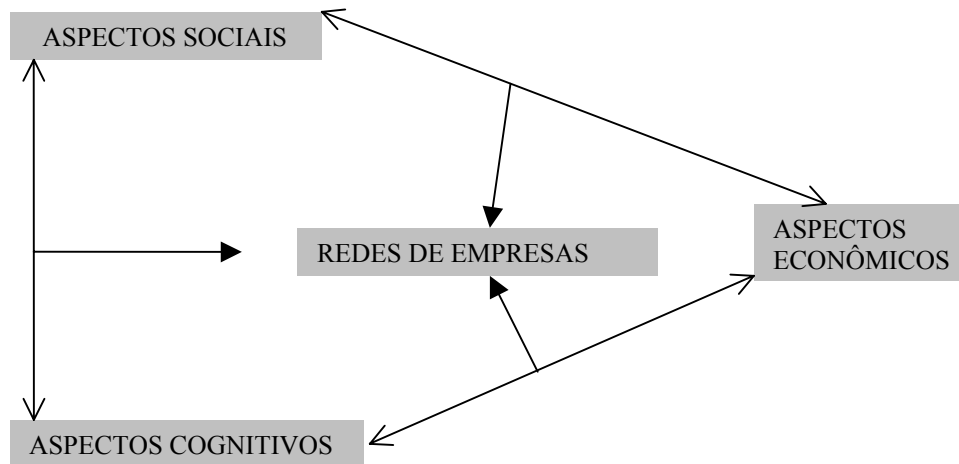


Figura 1 - Fatores que influenciam as redes de empresas (adaptado de Dussuc, 2000)

Ao incorporar aspectos sociais e culturais, o conceito de rede torna-se bastante amplo, podendo descrever a estrutura social de uma comunidade. Os nódulos da rede podem representar indivíduos, grupos, coletividades, empresas, governos etc. Da mesma forma, os laços podem representar fluxos de toda natureza: informações, recursos e relações de respeito, amizade, poder e dominação (Dussuc, 2000). Existem diferentes aspectos que influenciam as redes (Dussuc, 2000), como demonstra o esquema acima.

Os aspectos sociais dizem respeito às relações interpessoais e ao imbricamento social que está presente nas relações entre os atores de uma rede. Os aspectos sociais podem ser vistos com base na noção de imbricamento social apresentada por Granovetter (1985) ou nos conceitos das redes sociais (*social networks*). O imbricamento mostra que existe uma espécie de coordenação social a exemplo da familiaridade e comunicação entre os atores que serve como base para estruturas de coordenação mais elaboradas. Tais redes são mais sensíveis do que outras, dada a existência anterior de redes interpessoais ou sociais (Grandori et Soda, 1995).

Os aspectos econômicos se referem às estruturas de governança que permitem uma maior eficácia e eficiência no desempenho das atividades produtivas. Tais

aspectos podem ser vistos a partir da Economia dos Custos de Transação, considerando questões como especificidade de ativos e a frequência das transações.

Os aspectos cognitivos dizem respeito às predisposições cognitivas e motivacionais dos indivíduos para o desenvolvimento das relações interorganizacionais. São os processos de formação de laços e construção de sentido a partir das diferentes visões em torno dos propósitos e expectativas do relacionamento que se inicia (Ring et Van de Ven, 1994). No caso de uma rede, tende a existir uma distância entre os objetivos e as orientações entre os diferentes atores, uma distância entre as orientações emocionais e cognitivas. Esses objetivos e orientações precisam ser coordenados entre as unidades independentes (Grandori et Soda, 1995).

O trabalho de Grandori e Soda (1995) também aborda o tema das formas “híbridas” de organização e a idéia das redes como a emergência de uma configuração organizacional nova. Ela também apresenta duas propriedades fundamentais na coordenação organizacional interempresarial. A coordenação interempresarial:

1. é um modo de regular a interdependência entre empresas, diferentemente da junção destas unidades dentro de uma única empresa – *one big firm* – e da coordenação por meio dos sinais de mercado (preços, movimentos estratégicos, oportunismo, etc.). É modo baseado em um jogo cooperativo com uma comunicação específica com o parceiro.

2. os atributos de uma rede - i.e. os processos de coordenação e estruturas que um tal arranjo possa adotar – não são necessariamente “intermediários” entre mercados e hierarquias (como expressam as formas híbridas de Williamson (1985) no *continuum* hierarquia – Mercado), mas ao mesmo tempo não são atributos exclusivos de um ou de outro, uma vez que possuem características com intensidades distintas de empresas e de mercados.

Além das propriedades apresentadas por Grandori (1997), a definição que parece mais se aproximar ao tipo de rede que será investigada neste trabalho é a de que redes são grupos intencionalmente formados de pequenas e médias empresas que (Human et Provan, 1997):

- (1) são geograficamente próximas
- (2) operam dentro da mesma indústria, podendo partilhar insumos e resultados

(3) empreendem interações diretas entre si para resultados empresariais específicos (Bosworth & Rosenfeld, 1992 in Human et Provan, 1997). Tais interações podem incluir produção conjunta, desenvolvimento de novos produtos, marketing coletivo e capacitação de funcionários.

De acordo com essa definição, as redes podem ter um “pool” de recursos utilizados de forma interdependente (estruturas administrativas, prédios, competências, tecnologias etc).

A coordenação eficaz dessas interdependências exige uma combinação mais complexa de mecanismos de coordenação (como já mencionado em relação à complexidade da mescla da confiança, mercado e hierarquia). Embora a coordenação em tempo real e a solução de problemas complexos sejam obtidas com ajustes mútuos e decisões em grupo, a questão do controle é mais delicada. Dada a não prevalência de relações hierárquicas no interior das redes, torna-se necessário um alinhamento de objetivos por meios culturais e econômicos para que isso se configure em uma espécie de controle (Park, 1996). Normas e parâmetros éticos precisam ser partilhados entre os atores.

A pesquisa em torno das redes interorganizacionais parece se situar entre dois extremos: a perspectiva das redes sociais em um extremo e a perspectiva da governança em outro (Oliver et Ebers, 1998). A perspectiva da governança está relacionada com as abordagens teóricas dos mecanismos institucionais pelos quais as relações interorganizacionais são iniciadas, negociadas, desenhadas, coordenadas, monitoradas, adaptadas e terminadas (Ebers et Oliver, 1998). Por outro lado, a perspectiva das redes sociais está mais relacionada aos laços pessoais e aos tipos de interações sociais existentes em relação às posições estruturais dos atores. Essas posições estruturais dizem respeito à centralidade do ator dentro da rede, à sua autonomia estrutural e ao grau de simetria nas trocas de recursos entre os atores (estes conceitos serão vistos nas características estruturais das redes). Interessa analisar as estruturas de interação dentro das redes para saber como se estabelecem os vínculos recorrentes (e.g. recursos, amizade, vínculos de informações) entre um conjunto de atores (e.g. indivíduos, grupos, organizações, etc.) que dão forma e conteúdo às

relações interorganizacionais (Oliver et Ebers, 1998). O foco parece ser como os atores organizacionais (indivíduos, coletivos ou atores corporativos) estão ligados entre si.

Poderiam ser acrescentadas na perspectiva das redes sociais, as questões do imbricamento (Granovetter, 1985) e do capital social. Como comenta Uzzi (1997), o imbricamento das empresas em redes de produção regional mostra que os atores deslocam seu foco da maximização de ganhos imediatos para o cultivo de laços de cooperação de longo prazo. O imbricamento entre as empresas proporciona oportunidades econômicas que não podem ser reproduzidas por relações de mercado, contratuais ou de integração vertical (Uzzi, 1997). A noção de capital social, ou como as relações sociais preexistentes entre indivíduos alimentam e apóiam relações mais formais entre suas organizações diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas (Putnam, 1996). O capital social facilita a cooperação espontânea. Na revisão de literatura sobre confiança, tanto os conceitos de capital social como de imbricamento serão mais desenvolvidos.

Para a perspectiva institucional, a governança se concentra nos atributos tanto dos atores em rede como da forma e do conteúdo dos seus relacionamentos dentro de um contexto institucional específico (Oliver et Ebers, 1998). Para isso, a perspectiva institucional estabelece uma relação entre as redes interorganizacionais e as particularidades do ambiente institucional e suas instituições sociais dominantes; como certas condições políticas, legais, culturais, industriais e regionais contribuem para a semelhança da formação da rede interorganizacional e suas formas. Assim, o sistema institucional desempenha um papel de destaque na formação e na configuração das redes (Lane et Bachmann, 1996). Da mesma forma que a complementaridade de recursos, esta “atmosfera” institucional (Grandori, 1995) também pode ser um fator responsável pelo surgimento das redes de empresas. Não resta dúvida de que a análise de uma rede de pequenas empresas situada dentro de um Sistema Local de Produção possui implicações importantes do sistema institucional (como pôde ser visto na introdução do trabalho com o quadro dos agentes do Pólo Moveleiro).

Abaixo, é apresentado um quadro (Quadro 3) com os principais tipos de redes. Esse quadro, baseado na sistematização feita por Grandori (1995), permite verificar a

diversidade dos arranjos interorganizacionais, bem como o tipo de rede que mais se aproxima da que será analisada.

Quadro 3 - Tipos de Rede e suas características

Tipo de Rede	Características
Redes Sociais Simétricas	<ul style="list-style-type: none"> • Laços pessoais fortes • Forte compartilhamento de normas entre o grupo e valores culturais • Utilização de mecanismos de controle social a exemplo da reputação e das sanções de parte do grupo diante do comportamento oportunista • Presentes em distritos industriais como o tradicional distrito industrial marshalliano⁷ e baseadas em relações horizontais entre pequenas empresas do mesmo setor • Também presentes nos pólos de alta tecnologia
Redes Sociais Assimétricas	<ul style="list-style-type: none"> • Possuem a figura de um agente central ou empresa-mãe, a exemplo dos complexos automotivos e “keiretsu” japoneses • Tendem a ser redes verticais em relações do tipo cliente-fornecedor (a exemplo das cadeias de suprimento) • Contratos muito genéricos de forma que as relações sociais são preponderantes • Coordenação e o controle social entre as empresas geralmente acompanhado por relações de autoridade (Whitley 1990 in Grandori, 1995) • Há um maior controle de recursos de parte de um dos nódulos da rede
Redes Burocráticas	<ul style="list-style-type: none"> • Modos de coordenação formalizados em contratos de troca e de associação • O contrato formal especifica as relações organizacionais (expressas nos diferentes mecanismos de coordenação a serem mencionados na parte específica sobre eles) • Coexistem com a rede social (os laços interpessoais são decisivos para a construção de confiança). • Também podem ser simétricas ou assimétricas
Redes Proprietárias	<ul style="list-style-type: none"> • Os atores dispõem de direitos de propriedade sobre os ativos econômicos da

⁷ Os distritos industriais marshallianos se caracterizam por práticas de cooperação bem desenvolvidas. Nesse tipo de distrito, há fortes externalidades positivas (entendidas como benefícios em função da expansão de um tipo de indústria e da existência de uma boa infra-estrutura).

	<p>rede (como no caso de uma “joint venture” ou no caso das “capital ventures”)</p> <ul style="list-style-type: none">• Utilizam ampla gama de mecanismos de coordenação• Da mesma forma que as redes burocráticas, também podem ser simétricas e assimétricas (as “joint ventures”, neste caso, seriam consideradas simétricas e as “capital ventures” assimétricas)
--	--

Fonte: Adaptado de Grandori (1995)

Embora possuam diferenças marcantes entre si, é possível dizer que as redes apresentam características estruturais universais que se manifestam de maneira diversa. As diferenças entre os tipos de rede, especialmente no que diz respeito ao grau de simetria, podem ser explicadas a partir destas características estruturais que serão descritas na parte seguinte.

2.1 Características estruturais das redes

Se as redes forem consideradas arranjos interorganizacionais que formam uma estrutura própria, mais do que uma forma híbrida de organização, é fundamental analisar as características estruturais desta estrutura de governança, buscando identificar padrões e propriedades mais permanentes no seu interior. Para isso, serão apresentadas as contribuições dos estudos organizacionais, da gestão estratégica e da análise estrutural de redes. As características estruturais das redes também ajudarão a compreender o funcionamento dos mecanismos de coordenação.

De forma mais abstrata e genérica, as redes são construídas a partir das interações entre indivíduos e organizações. Essas interações permitem a emergência de determinadas estruturas. Nessas estruturas, torna-se importante considerar se há atores que se relacionam com mais atores do que outros (a centralidade), se cada membro da rede pode ser contatado por todos os outros (a conectividade ou densidade), o tamanho da rede a existência de grupos mais fechados dentro da rede (as “cliques”) e se alguns indivíduos interagem com os mesmos indivíduos (equivalência estrutural) (Tolbert et al., 1995). No entanto, para além da perspectiva individual de cada ator, é importante verificar como as estruturas de interação possibilitam atingir interesses individuais e coletivos. Uma teoria de rede consistente com os estudos organizacionais deveria explicar por que determinados atores são mais centrais do que outros e por que existe maior conectividade entre determinados atores ou por que a equivalência estrutural contribui para a formação de uma estratégia coletiva da rede (Tolbert et al., 1995).

Em uma rede multilateral horizontal com empresas do mesmo setor, há um maior número de interesses conflitantes e a interação entre os atores é, por vezes, cooperativa e, por vezes, competitiva (mais adiante examinaremos o conceito de cooperação). A cooperação constituída a partir da complementaridade de recursos implica a existência de trocas e rotinas de transferência de vários tipos de recursos. Cada tipo de ligação parece ter seu padrão característico e proporcionar um tipo de troca entre os atores, sejam laços de amizade ou de trabalho (Lazega et Pattison, 1999). A multiplexidade se refere à variedade de laços e a conteúdos que são trocados

entre os atores. Ela se refere às formas nas quais membros gerenciam seus recursos a fim de cooperar. A compreensão da multiplexidade tende a desenvolver uma compreensão do comprometimento com a ação coletiva. Ela aponta para a importância de considerar as organizações como sistemas de trocas (Lazega et Pattison, 1999).

Conjuntamente com a multiplexidade, a norma também contribui para entender as características estruturais das redes. As normas são baseadas em um acordo interpessoal. A maioria das normas torna-se partilhada quando o conteúdo normativo é desenvolvido juntamente com reconhecimento de que as normas são uma *percepção partilhada*. As normas permitem, a partir das interações pessoais e organizacionais, resolver incerteza e conflito por meio de atitudes e opiniões das pessoas (Friedkin, 2002). A redução da incerteza também é motivo pelo qual muitas empresas decidem ingressar em uma rede. As relações de troca dentro de uma rede, dada a existência de normas, são menos incertas do que as relações de troca dentro do mercado.

As normas dão base para a estruturação das redes. A validação social de uma atitude cria uma norma ao transformar o conteúdo de uma avaliação de atitude de algum sentimento, pensamento ou ação em uma avaliação normativa (Friedkin, 2002). As normas são construídas “ex post” a partir das avaliações de atitudes. Nesse sentido, pode-se dizer que elas conferem estabilidade ao arranjo interorganizacional. Portanto, é importante elucidar os mecanismos pelos quais atitudes partilhadas são produzidas e mantidas em grupos, uma vez que alicerçam a confiança como cimento das relações na rede.

Para além de suas formas mais específicas, a exemplo dos consórcios de exportação, das redes de fornecedores e das redes multilaterais, as redes possuem algumas propriedades em comum que podem ser observadas independentemente do tipo de rede. Segundo Grandori (1995), há duas dimensões nas quais as redes podem ser analisadas: o grau de formalização (a existência de contratos formais de associação) e centralização (a existência de uma central de coordenação da rede ou um processo decisório baseado em uma certa paridade dos atores).

Em uma rede mais informal, as empresas estabelecem relações sociais que não estão acompanhadas de nenhum tipo de acordo ou contrato formal. Quanto ao grau de

centralização, cabe lembrar que estas relações sociais das chamadas redes sociais podem ser simétricas (com paridade no processo decisório) ou assimétricas (relações em que o poder está concentrado em um ou mais atores). Nas redes sociais simétricas, há um forte peso dos laços interpessoais e partilha de normas comuns. Os laços interpessoais nas redes simétricas possibilitam a multiplexidade acima mencionada, além de contribuir para o imbricamento social. As redes pessoais interempresariais facilitam a comunicação e a transferência de habilidades e conhecimento (Grandori, 1995). O controle social neste tipo de rede pode regular trocas nas quais é muito difícil avaliar a contribuição e o desempenho de cada parceiro. Esta é a razão pela qual, muitas vezes, mecanismos burocráticos e contratuais podem falhar. Os distritos industriais (também poderiam ser incluídos os Sistemas Locais de Produção) constituem formas de redes sociais. Nos distritos, a proximidade geográfica e cultural facilita a transferência de conhecimento e troca de informações.

Nas redes mais formalizadas, redes burocráticas segundo Grandori (1995), ao contrário do que acontece nas redes sociais, os modos de coordenação são formalizados por meio de acordos contratuais. É necessário frisar que os contratos organizacionais não substituem as redes sociais também presentes nessas associações. De acordo com a premissa da racionalidade limitada, os contratos, por mais detalhados e complexos que sejam, nunca são completos. Se for considerada a dimensão do grau de centralização, as redes burocráticas também são simétricas e assimétricas em suas estruturas de coordenação. As redes burocráticas necessitam de mecanismos de coordenação formalizados e construídos com a participação de todos os atores. Tais mecanismos serão vistos na parte mais adiante. Para uma visualização mais clara das propriedades simetria e formalização nas redes, pode-se observar a Figura 2.

As relações de poder presentes nas redes assimétricas podem se expressar de forma coercitiva (nas quais a empresa mais forte se vale claramente de sua autoridade por deter recursos mais escassos e valiosos para a rede) ou através de relações manipuladoras (uma vez que o uso da coerção afeta os níveis de cooperação da rede). No que tange à identificação e ao estudo das relações manipuladoras, é importante entender o papel dos aspectos cognitivos (como os acima mencionados) e perceptivos

da dinâmica das redes de empresas. O uso de relações manipuladoras considera que influenciar as percepções e as crenças de um outro ator pode ser tão eficiente quanto fazer ameaças baseadas na posição estrutural da empresa dentro da rede (Elg et Johansson, 1997).

Um ponto importante das redes burocráticas simétricas, e relacionado ao objeto do trabalho, diz respeito ao caráter crítico do apoio público e da legitimação externa, na medida em que esse apoio pode regular a interdependência cooperativa dessas empresas.

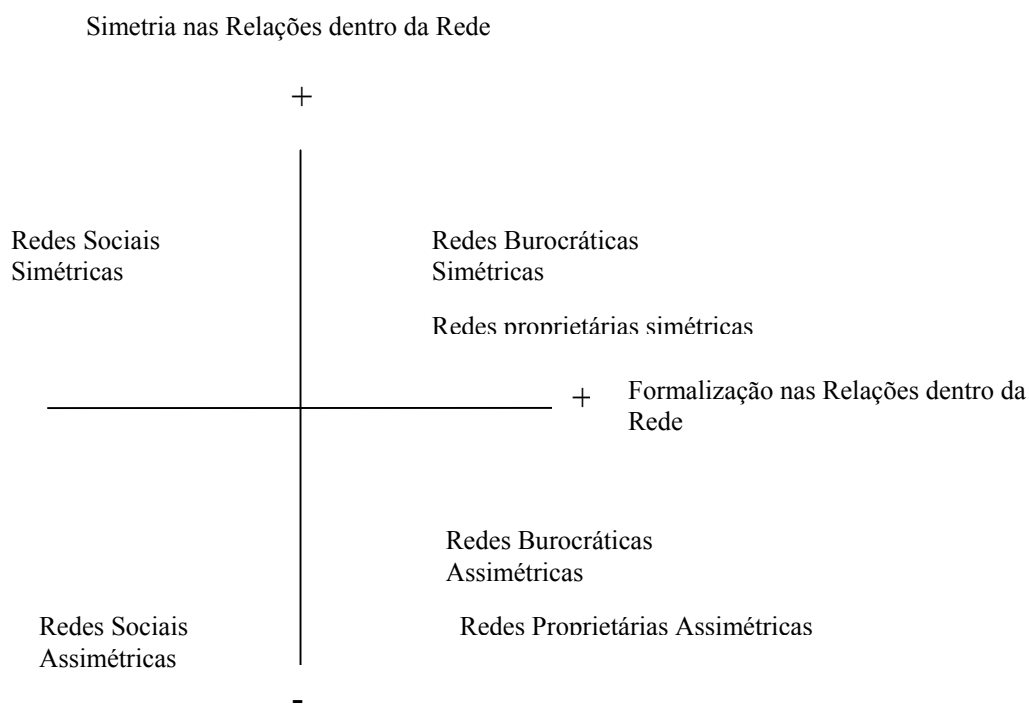


Figura 2 – Simetria e formalização nas Redes

Na seqüência, serão analisadas as características estruturais das redes e sua relação com as redes interorganizacionais. As redes não possuem departamentos, divisões, filiais e outras estruturas típicas das formas hierárquicas de organização. Nas redes, os interesses e as ações são muito mais frouxos do que nas estruturas empresariais ou na estrutura de uma única organização.

Centralidade

A centralidade é uma medida do quanto bem conectada uma empresa pode estar. Quanto maior é a conectividade ou o grau de centralidade de uma empresa dentro de uma rede, maior é o número de empresas a ela conectadas. Isso reduz a vulnerabilidade da dependência de recursos (Powell et al., 1996).

Ela se refere à posição de um ator dentro da rede, ou em que medida um ator possui mais acesso a recursos por estar mais conectado a outros atores do que os demais (Gnyawali et Madhavan, 2001). Os atores mais centrais tendem a possuir um maior volume de informações e em um tempo mais curto do que os demais. Os atores mais centrais podem desfrutar dos benefícios da assimetria de recursos. Nas redes assimétricas, a superioridade de recursos reduz a probabilidade de resposta dos demais atores quando estes se comportam como concorrentes. Aqui cabe recordar uma consideração importante sobre as redes com empresas do mesmo setor (diferindo das redes de fornecedores dentro de uma determinada cadeia produtiva), trata-se de uma cooperação interorganizacional entre empresas concorrentes.

Diante desse tipo de cooperação interorganizacional, é válido trabalhar com o conceito de “coopetição” (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Segundo Bengtsson e Kock (1999): As relações de “coopetição” constituem relações de dependência em dois momentos. Quando os atores cooperam, a dependência é estabelecida em um acordo de troca formal ou informal, geralmente baseado em relações de confiança. Quando os atores competem, a dependência está relacionada com a força e posição do ator dentro da rede. Portanto, em redes assimétricas, atores mais centrais tendem a empreender mais ações competitivas dentro da própria rede. As normas partilhadas, que são importantes para a cooperação, são diferentes no caso das ações competitivas no interior das redes. Há uma espécie de agenda paralela (*hidden agenda*) para esses momentos, pautada por normas não tão visíveis. As metas são claramente estipuladas quando os competidores cooperam, não sendo o caso quando eles competem.

Talvez o grau de assimetria entre os atores da rede seja mais relevante para as ações competitivas do que o fato de reunir empresas do mesmo setor (isso é corroborado pela análise dos dados obtidos no trabalho de campo da pesquisa). Em

redes mais assimétricas, há maior propensão de ações competitivas de parte das empresas com mais recursos e mais centrais em relação ao processo decisório.

Autonomia estrutural

A autonomia estrutural tem implicações para uma característica central das redes em geral, a da conectividade. O ator estruturalmente autônomo se aproveita de “buracos” estruturais em relação aos demais atores aos quais ele está conectado. Em outras palavras, os atores com os quais ele se relaciona não se relacionam entre si, mas todos se relacionam com ele (Gnyawali et Madhavan, 2001). Um exemplo, se o ator ou empresa “A” tem vínculos com “B” e “C”, mas “B” e “C” não estão vinculados diretamente um ao outro, só podendo se comunicar por meio de “A” (isso pode ser visto na Figura 2 abaixo). Então existe um buraco estrutural entre “B” e “C”, o qual poderia ser explorado por “A”. Os buracos estruturais trazem benefícios no volume e na qualidade de informação para aqueles atores mais conectados dentro da rede, há menos redundância nas informações e um acesso anterior a elas. Em outras palavras, os atores com maior autonomia estrutural são aqueles atores com menos buracos estruturais, mas relacionados com atores ricos em buracos estruturais entre eles (Gnyawali et Madhavan, 2001). As empresas com maior autonomia estrutural dentro da rede tendem a concentrar maior status e poder, além de ter acesso a mais recursos do que as demais. Portanto, pode-se dizer que as empresas com maior autonomia estrutural possuem maior probabilidade de iniciar uma ação competitiva dentro da rede do que as empresas com menor autonomia estrutural. Isso pode ser verificado nas chamadas redes “topdown” em que a empresa mãe detém mais informações e acesso a recursos do que as demais empresas (exemplos das redes “topdown” podem ser as redes de fornecedores das grandes empresas automotivas e os “keiretsu” japoneses).

Da mesma forma que a centralidade, a autonomia estrutural facilita uma assimetria na distribuição dos recursos dentro da rede. Assim, redes multilaterais simétricas se caracterizam por uma menor autonomia estrutural.

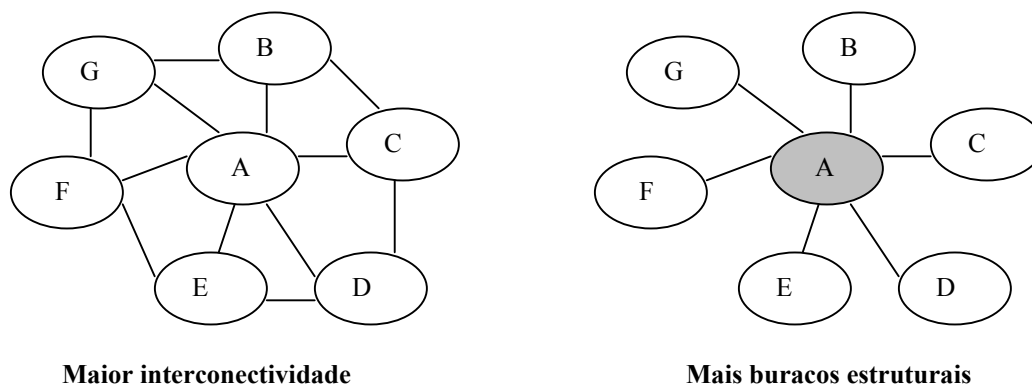
Para uma avaliação mais detalhada das implicações dos buracos estruturais para as redes de empresas e para a cooperação interorganizacional como um todo, convém

examinar as colocações de Ahuja (2000). O autor afirma que a presença ou a ausência de um maior número de buracos estruturais dentro da rede deve ser vista em relação aos propósitos e à natureza da cooperação interorganizacional. Por exemplo, os benefícios de aumentar a confiança, desenvolver e melhorar as rotinas de colaboração, reduzir o oportunismo entre as empresas da rede podem ser maiores do que as desvantagens de não conseguir uma maior diversidade de informações em função dos buracos estruturais da rede. Se o desenvolvimento de normas de cooperação é importante para colaboração e compartilhamento de recursos entre empresas concorrentes, redes mais interconectadas são estruturas mais apropriadas do que redes ricas em buracos estruturais. Assim, desenvolver um *milieu* de colaboração e superar o oportunismo é essencial para o sucesso da rede e das empresas que nela estão. As redes mais fechadas, com menos buracos estruturais, produzem resultados melhores neste sentido. Por outro lado, quando um acesso veloz a uma maior variedade de informações é essencial, os buracos estruturais tendem a ser mais vantajosos.

Ainda segundo Ahuja (2000), as redes densamente interconectadas facilitam a confiança, embora limitem a entrada de informações mais diversificadas e novas perspectivas. As redes ricas em buracos estruturais fornecem uma maior diversidade de informações, mas inibem o desenvolvimento da confiança. Uma rede composta por relações com parceiros que possuem poucos vínculos facilitaria o controle sobre os parceiros de troca (Ahuja, 2000). Esse pode ser o caso de uma rede “topdown” em que buscar poder ou assimetria sobre fornecedores ou compradores é algo relevante para a competitividade da empresa-mãe da rede. Por outro lado, uma rede composta de parceiros com vínculos redundantes e interconectados facilitaria o desenvolvimento da confiança e da cooperação (Granovetter, 1985; Coleman, Portes et Sensenbrenner in Ahuja, 2000).

No caso da rede de empresas analisada, argumenta-se que a presença de buracos estruturais repercute negativamente para a formação da confiança entre as empresas. Em relação ao imbricamento social, também se argumenta que uma maior interconectividade entre as empresas da rede é ao mesmo tempo resultado e facilitador de um maior imbricamento. Lembrando que o tipo de rede analisada neste trabalho se

aproxima das redes simétricas multilaterais (empresas com maior equivalência estrutural desenvolvendo a mesma atividade).



- Fluxos que representam a troca de recursos e informações entre as empresas da rede
- Nódulos que representam as empresas da rede

Figura 3 – Redes com maior interconectividade e redes com mais buracos estruturais

Equivalência estrutural

A equivalência estrutural dentro de uma rede se refere ao padrão similar de relações entre os atores (Gnyawali et Madhavan, 2001). Os atores com maior equivalência estrutural tendem a possuir comportamentos e perfis semelhantes. Uma das razões para essas semelhanças diz respeito à socialização. O argumento da socialização afirma que os atores tendem a interagir mais com atores ou empresas semelhantes à sua. Dada a forte identificação entre essas empresas, elas tendem a se espelhar umas nas outras (Gnyawali et Madhavan, 2001).

Devido a isto, essas empresas possuem recursos, informações e status semelhantes. A equivalência estrutural, ao contrário da centralidade e da autonomia estrutural, proporciona maior simetria entre as empresas dentro da rede. Do ponto de vista da competição no interior da rede, isso possui duas implicações. Primeiro, a assimetria de recursos favorece ações competitivas dentro da rede. Contrariamente,

uma maior equivalência estrutural desestimula esse tipo de ação. Segundo, as empresas reconhecem uma dependência mútua e, por isso, tendem a evitar conflitos (Gnyawali et Madhavan, 2001). Uma terceira razão é o fato de que as empresas mais simétricas dentro da rede possuem maior capacidade de resposta, uma vez atacadas.

Densidade

A densidade de uma rede é expressa pelo grau de conectividade existente entre os atores - quanto maior a densidade, maior a conectividade. Por exemplo, uma rede na qual todos se conhecem é considerada uma rede densa. As redes densas possuem características que impactam nos comportamentos e nos resultados obtidos pelos atores (Gnyawali et Madhavan, 2001). Primeiro, elas facilitam fluxos mais rápidos e mais eficientes de informações e outros recursos, dada a sua interconectividade e a existência de rotinas compartilhadas para a coleta e distribuição das informações (Coleman, 1990; Valente in Gnyawali et Madhavan, 2001). Segundo, as redes densas tendem a funcionar como sistemas fechados em que a confiança e as normas compartilhadas (mencionada nas características anteriores) se desenvolvem mais facilmente (Burt in Gnyawali et Madhavan, 2001; Coleman, 1990). Terceiro, as redes densas facilitam sanções mais efetivas (Burt in Gnyawali et Madhavan, 2001). Isso porque a ameaça de sanções é mais provável e mais eficaz em redes densas, pois o imbricamento existente nessas redes amplifica os problemas de reputação identificados (Granovetter, 1985).

As ações competitivas tornam-se mais difíceis em redes mais densas porque as empresas de uma rede mais densa têm acesso às mesmas informações. Também porque empresas de uma rede mais densa têm maior probabilidade de ter acesso a ativos únicos ou outros recursos (Gnyawali et Madhavan, 2001). Uma empresa que queira criar vantagens a partir de recursos únicos no interior da rede terá de estruturar seus nódulos ou laços de maneira mais eficiente e eficaz (ligando-se a uma área da rede ainda não atingida pelos demais atores). Devido à alta coesão e ao desenvolvimento de normas compartilhadas, os atores sofrem pressões para se conformarem ao grupo.

O papel moderador da densidade da rede em relação à simetria

Gnyawali e Madhavan (2001) apresentam o papel da densidade em relação a várias características da rede no sentido de minimizar ou de realçar essas características. A preocupação dos autores é quanto ao impacto da densidade da rede sobre os efeitos das características no que tange ao desenvolvimento de ações competitivas no interior da rede. Como já foi mencionado antes, características que acentuam a assimetria de recursos e informações dentro da rede motivam a coexistência da competição com a cooperação. Contrariamente, a cooperação é mais fortalecida nas redes simétricas.

A densidade da rede diminui os efeitos da centralidade: em função do rápido fluxo de recursos que ocorre em uma rede mais densa, os benefícios dos fluxos e da assimetria desfrutados pela empresa central tendem a ser reduzidos diante do aumento da densidade, da interconectividade da rede. A rapidez permite que mesmo as empresas menos centrais tenham acesso a recursos por meio de seus laços. Por outro lado, a vantagem de recursos da empresa mais central também é minimizada nos casos de uma rede mais densa, dificultando a ação competitiva no interior da rede de parte desta empresa mais central.

A densidade da rede aumenta os efeitos da autonomia estrutural: mesmo que seja mais difícil atingir a autonomia estrutural em uma rede mais densa. Uma vez atingida, seus benefícios são desenvolvidos porque as outras empresas estão presas em uma rede de relações redundantes. Suponhamos uma situação em que a vantagem do buraco estrutural seja extinta por maior conectividade entre as empresas da rede. Ao terminar a relação com uma das empresas, a empresa ainda assim pode obter informações, pois as demais estão conectadas entre si. Ao eliminar laços redundantes, a empresa pode se ocupar de criar laços com alguma outra empresa dentro da rede, uma empresa a qual ela não tenha acesso. Quando a densidade aumenta, as empresas estruturalmente autônomas terão um maior escopo de informações e recursos sem os custos extras de gerenciar relações redundantes.

Dessa forma, na medida em que uma empresa pode manter ou reduzir seu nível de contatos redundantes e ainda acessar mais informações e recursos fornecidos pela

rede, essa empresa pode obter maior vantagem por meio de sua autonomia estrutural. A imposição de sanções às empresas de uma rede mais densa por conta de seu comportamento oportunista também se torna mais difícil com as empresas estruturalmente autônomas da rede, uma vez que essas desempenham um papel de ligação importante para as outras.

A densidade da rede diminui os efeitos da equivalência estrutural: de uma maneira geral, as empresas de uma rede marcada pela equivalência estrutural tendem a evitar ações competitivas umas contra as outras. Há dois mecanismos que contribuem para isso, o monitoramento ativo dos parceiros e a coordenação para evitar conflitos. Na medida em que a rede se torna mais densa, aumenta a coesão entre as empresas de forma a que estas se comuniquem todas umas com as outras. Isso cria dificuldades para o funcionamento dos dois mecanismos mencionados. Com um maior número de empresas, o monitoramento mútuo se torna mais custoso e menos eficaz por conta da sobrecarga de informações. A sobrecarga de informações dificulta o processo decisório da rede. Uma coordenação competitiva se torna mais difícil quando o número de empresas aumenta, pois é difícil sustentar e evitar a confrontação.

Uma vez consideradas as características estruturais das redes (centralidade, autonomia estrutural, equivalência estrutural e densidade), é preciso compreender quais os mecanismos que permitem o funcionamento da estrutura de governança em forma de rede. O tópico seguinte tratará dos mecanismos de coordenação dos arranjos interorganizacionais, em especial daqueles em forma de rede. Tais mecanismos são decisivos para compreender como ocorre a gestão das relações interorganizacionais dentro da rede.

2.2 Mecanismos de coordenação das redes de empresas

Uma vez que as redes constituem configurações organizacionais novas (Powell, 1987), torna-se relevante saber como as relações entre as empresas da rede são estabelecidas, desenvolvidas e mantidas. Serão considerados mecanismos utilizados na gestão das relações interorganizacionais *latu sensu* (“joint ventures”, alianças estratégicas, redes de empresas etc), não apenas aqueles das redes de empresas. A questão é verificar quais mecanismos são mais apropriados não apenas para as redes de empresas, mas para o tipo de rede sob análise neste trabalho.

Ao examinar o processo de desenvolvimento de relações interorganizacionais de cooperação, Ring e Van de Ven (1994) enumera três etapas para o desenvolvimento dessas relações. São eles: o estágio das *negociações*, o estágio do *comprometimento* e o estágio de *execução* das relações de cooperação.

No estágio das *negociações*, as partes desenvolvem expectativas conjuntas em torno de suas motivações, possíveis investimentos e as incertezas percebidas de um empreendimento que ambos vão explorar conjuntamente. Nesse estágio, existe um processo formal de barganha e comportamento de escolha das partes na medida em que elas argumentam, tentam persuadir e “pechinham” em torno de possíveis prazos e procedimentos de um relacionamento potencial. De forma subjacente a esses procedimentos formais de barganha, ocorrem processos sociopsicológicos de construção de sentido que permitem que empresas independentes entrem em negociações umas com as outras.

No estágio de *comprometimento*, as partes chegam a um acordo quanto às obrigações e às regras para a ação futura no relacionamento entre as empresas. Nesse momento, as características e a estrutura de governança da relação são estabelecidas. Tal estrutura de governança, segundo os autores, pode tanto ser codificada em um contrato de relações quanto informalmente compreendida em um contrato psicológico entre as partes. Como no estágio anterior, uma série de interações é frequentemente necessária para possibilitar às partes atingir um consenso. Dependendo do grau de risco do negócio ou empreendimento e da disposição das partes em se basearem na confiança, muitos desses comprometimentos serão atingidos informalmente com um

aperto de mão. Entretanto, os agentes legais das partes são freqüentemente chamados para desenhar um acordo legal para outros comprometimentos-chave. Os acordos devem evitar impedimentos legais, tais como erros e representações incorretas que possam tornar o relacionamento nulo ou juridicamente inválido.

Por fim, há o estágio das *execuções*, em que os comprometimentos e os regramentos são executados; as partes dão ordens aos seus subordinados, compram materiais, pagam as quantidades acordadas e providenciam o necessário para executar o acordo. Durante o estágio das execuções, as interações permitem o surgimento de relações interpessoais que, por sua vez, contribuem com as relações interorganizacionais.

Durante os três estágios, Ring e Van de Ven (1994) destacam a importância da institucionalização das relações interorganizacionais. No processo de institucionalização, os laços pessoais assumem um peso maior. Eles gradativamente substituem as relações formais contratuais na condução da cooperação, os contratos psicológicos (ou de partilha de significado e valores) gradativamente substituem contratos legais formais e, na medida em que a relação se prolonga por mais tempo, os contratos legais tendem a refletir os entendimentos e os comprometimentos informais.

É possível dizer que os estágios apresentados por Ring e Van de Ven (1994) são válidos tanto para relações de cooperação entre duas empresas como para as relações entre as empresas de uma rede multilateral. Na medida em que não é possível saber *ex ante* todos os resultados e funcionamento das relações de cooperação da rede, a própria estruturação da rede será resultado de um processo de institucionalização em que a dinâmica do imbricamento social e a confiança desempenham um papel de destaque.

Uma outra questão relevante para os mecanismos de coordenação de uma rede diz respeito à existência ou não de central de coordenação da rede (Park, 1996). Em outras palavras, uma entidade composta por profissionais de fora das empresas ou representantes das empresas com a finalidade de monitorar as relações entre as empresas e gerenciar o processo de tomada de decisão coletiva. Esta central de

coordenação gere e direciona os esforços dos membros da rede para as metas coletivas da própria rede. A central tem poder decisório sobre os membros individualmente, monitora as atividades cooperativas das demais empresas e impõe sanções, caso seja necessário (Park, 1996). As redes horizontais, a exemplo do tipo de rede que está sendo examinada, possuem maior probabilidade de adotar uma central de coordenação do que as redes verticais ou “topdown”. Isso porque a complexidade de gerir as relações interorganizacionais entre as empresas de uma rede multilateral é maior do que no caso de uma rede vertical (Park, 1996). Em redes multilaterais, há uma maior vulnerabilidade diante de um comportamento oportunista, tendo em vista que as relações de poder são mais simétricas, havendo a necessidade da imposição de sanções por uma “terceira parte” (a central de coordenação neste caso).

Retomando a contribuição de Grandori para o estudo de redes, na seqüência, são apresentados os mecanismos de coordenação mais presentes nas organizações em rede segundo Grandori e Soda (1995). A identificação desses mecanismos permite analisar a rede a partir de um olhar mais especificamente organizacional.

Mecanismos de comunicação, decisão e negociação: esses mecanismos estão sempre presentes em maior ou menor intensidade, tanto “ex ante” como “ex post” em todos os tipos de rede. A fim de manter cooperação de longo prazo, comunicação sistemática, decisões e negociações precisam acontecer. Algumas relações interempresariais são mantidas apenas por esse mecanismo a exemplo das redes interpessoais para troca de informações (Aldrich et Glinov in Grandori, 1997; Granovetter, 1985).

Controle e coordenação social: todos os sistemas estáveis de cooperação possuem um lado social. A coordenação e o controle social são aqui entendidos como relações estáveis baseadas em normas de grupos, reputação e mútuo controle. Ela é obtida por meio da integração de unidades ou atores que desempenham o papel de articuladores no interior da (“boundaryspanners”) rede. Um exemplo pode ser o das estruturas interempresariais de gestão de projetos, mas também uma associação no caso das redes burocráticas simétricas.

Equipe comum: quando o escopo da cooperação interempresarial é amplo, com um alto número de empresas cooperando, as atividades de coordenação se tornam complexas exigindo uma equipe específica para este trabalho. É criada uma central de coordenação. O escopo da cooperação está relacionado com as atividades desenvolvidas pela rede (tanto em relação à frequência como em relação ao caráter estratégico dessas atividades). Por outro lado, relações cooperativas mais específicas envolvendo troca de informações e conhecimento podem ocorrer com as partes diretamente envolvidas, sem que haja a necessidade da existência de uma central de coordenação.

Relações de hierarquia e autoridade: esses mecanismos dizem respeito à supervisão hierárquica presente nos sistemas de planejamento e programação formais, nos sistemas de informação, nos sistemas de treinamento e contábeis bastante similares aos encontrados nas empresas (cabe lembrar que a Rede Agafarma de Farmácias no RS possui um sistema contábil padrão para todas as suas empresas). As relações de autoridade se referem ao processo de delegação de poder feito a uma empresa para determinar o comportamento das outras empresas dentro de uma dada “zona de aceitação”. Tal empresa possuiria a autoridade para coordenar as ações da rede, falar em nome das demais empresas e exercer liderança técnica. Esse tipo de delegação é mais comum em redes assimétricas. Não obstante, uma rede burocrática simétrica também pode delegar algumas de suas tarefas para seus representantes como no caso do presidente da associação.

Sistemas de planejamento e controle: em geral, esses sistemas tendem a funcionar com base em resultados mais do que através de supervisão hierárquica. A rede investigada possui um “Plano Estratégico”, o qual as empresas da rede deveriam considerar nas suas ações. Os sistemas de planejamento e controle são bastante rigorosos no caso das franquias (em especial nas cadeias de “fast food”).

Sistemas de incentivos: uma especificação a priori dos direitos de propriedade sobre os resultados da ação coletiva pode fornecer um mecanismo especialmente eficaz para uma clara divisão dos benefícios obtidos. No entanto, o mais importante é que todos os integrantes da rede percebam o jogo de somas positivas e suas vantagens. Por exemplo: abrir mercado em outro país por si só justifica a presença da

minha empresa na rede, mesmo que minhas vendas para este país tenham sido menores do que as outras empresas da rede. No caso da rede analisada, a construção de uma marca coletiva e registrada em nome da associação passa a ser um direito de propriedade importante. Quanto mais fortalecida estiver esta marca, maior é o incentivo para as empresas continuarem dentro da rede.

Sistemas de seleção: a maneira como os integrantes da rede são selecionados, a especificidade ou não do acesso através dos critérios de seleção constitui um poderoso meio para verificar a probabilidade de atingir as ações coordenadas entre as empresas. Quanto mais estratégicas tendem a ser as atividades da rede, maiores as exigências no processo de seleção dos integrantes. A questão da confiança tem uma implicação importante para esse mecanismo, pois, além das questões contratuais para a seleção de empresas para a rede, há a necessidade de haver confiança por parte das empresas que já integram essa rede. Isso porque as questões contratuais não podem prever todos os desdobramentos do comportamento futuro daquela empresa. Inversamente, quanto maior o escopo da cooperação (incluindo ações pontuais e operacionais), mais soltos tendem a ser os critérios de seleção. Em um trabalho sobre mecanismos de coordenação e controle para gerir relações interorganizacionais, Kumar e Seth (1998) evidenciam que quanto maior a interdependência estratégica, maior é o processo de controle e mais complexa se torna a coordenação. Isso também pode ser estendido para o processo de seleção das empresas em uma rede.

Sistemas de informação: os sistemas de informação, através do uso da tecnologia da informação podem constituir um caso especial dentro dos mecanismos de coordenação. Além de permitir uma redução de custos na comunicação tornando viável a formação de redes com empresas distantes entre si, a tecnologia de informação constitui, por si só, um mecanismo de coordenação baseado em máquinas mais do que em pessoas ou meios organizacionais. No caso da rede considerada neste trabalho, existe um projeto das empresas que a integram para a construção de um portal da associação.

Apoio público e infra-estrutura: sabe-se bem que existem casos nos quais a cooperação seria altamente benéfica, mas muito difícil de atingir e manter. Nos ambientes institucionais em que há dificuldade de obter cooperação entre os agentes, o

apoio direto do poder público pode ser vital. Esse apoio é particularmente relevante nas situações em que os custos da inovação são altos e o grau de apropriação dos benefícios é baixo. É possível verificar o alto grau de envolvimento das agências de governos locais no caso dos pólos e dos parques tecnológicos (Dioguardi in Grandori et Soda, 1995). Como já foi mencionado antes, o apoio público também é bastante significativo para a existência das redes multilaterais regionais, a exemplo de experiências nos EUA, na Austrália e mesmo no Brasil.

A análise dos mecanismos de coordenação da rede, além de contribuir com a caracterização desta, permite saber se ela pode ser vista como um arranjo temporário ou a emergência de uma configuração mais estável. O funcionamento dos mecanismos de coordenação e a estabilidade do arranjo estão intimamente relacionados com a intensidade da confiança nas relações interorganizacionais, sendo este o conteúdo do tópico seguinte.

3. Confiança nas relações interorganizacionais

Assim como acontece com o tema redes interorganizacionais, também existe uma miríade de abordagens e conceitos em torno do tema da confiança. A premissa geral do papel da confiança nas relações interorganizacionais, com base na economia institucional, diz respeito ao fato dela se tornar o mecanismo central que permite uma solução eficiente do problema da coordenação das expectativas e das interações entre atores econômicos (Bachmann, 2001). A confiança, nesse sentido, dá base para as relações interorganizacionais de cooperação, uma base que não pode ser encontrada nas relações de mercado e tampouco nas relações hierárquicas.

O tema da confiança tem recebido destaque nos estudos organizacionais e sobre gestão estratégica, pois está diretamente relacionado com a emergência das novas configurações organizacionais. Uma vez transformada no modo hegemônico de coordenação para estas novas configurações organizacionais, a estrutura e a dinâmica das relações interorganizacionais dependem da existência de uma considerável quantidade de confiança entre atores econômicos (Bachmann, 2001). No que diz respeito à cooperação entre as empresas, pode-se dizer que a confiança é tanto resultado como meio da interação cooperativa. Em um mundo de crescente incerteza e complexidade, a confiança surge como um mecanismo mais apropriado para controlar a vida organizacional do que o poder hierárquico e a supervisão direta (Sydow, 1998). No caso das redes de empresas, a confiança pode contribuir para a formação de estratégias coletivas, facilitar a coordenação de atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem interorganizacional e contribuir, enfim, para a redução dos custos de transação (Sydow, 1998). Pode-se ir mais longe e afirmar que, dada a inexistência do controle hierárquico, a rede não poderia funcionar sem a confiança. Mesmo o estabelecimento de sanções para aqueles atores que se comportam de maneira oportunista necessita da confiança dos demais na credibilidade das informações sobre esse mesmo comportamento oportunista.

De acordo com Luhmann, é necessário que existam mecanismos capazes de reduzir a incerteza e a complexidade, permitindo expectativas comuns sobre o

comportamento futuro dos atores sociais. Com isso, sistemas de interação social podem emergir a partir da redução dessa complexidade difusa com o conseqüente surgimento de longas cadeias de ações e reações sociais coordenadas (Luhmann, 1987). A colocação de Luhmann (1987), feita em um contexto de análise de sistemas sociais complexos, pode ser perfeitamente coerente com as relações interorganizacionais. Quaisquer que sejam os conteúdos trocados no interior de uma rede, as ações e as reações se coordenam a partir de expectativas de que a outra parte irá se comportar conforme o acordado sem que haja uma supervisão direta para a execução das atividades, como no caso de uma relação hierárquica. As informações para essa cadeia de ações e reações são sempre limitadas, daí a necessidade de confiar. Ao mesmo tempo em que a confiança absorve incerteza e reduz complexidade, produz risco, pois é inevitável que um ator social que decide confiar em outro extrapole a informação limitada disponível sobre o comportamento futuro deste ator (Luhmann, 1987). Assim, sob certas condições, a confiança possui desvantagens que podem levar à questão da existência de mecanismos alternativos para substituí-la. O risco associado à decisão de investir em uma relação de confiança pode ser muito alto. Sendo esse o caso, é improvável que a confiança se desenvolva entre os atores sociais (Bachmann, 2001). A existência do alto risco de decidir pelo investimento em uma relação de confiança está, em grande parte, dada pelo ambiente social, cultural e organizacional em que as relações de cooperação entre empresas se desenvolvem.

3.1 Fontes e propriedades da confiança

Em uma situação em que há um forte e coerente arcabouço institucional, a confiança é produzida em uma base institucional. Essa forma de confiança é chamada de confiança no sistema (*system trust*) (Bachmann, 2001). Distritos industriais ou Sistemas Locais de Produção constituem um espaço que facilita a produção de confiança com uma base institucional. O comportamento cooperativo entre as empresas desses arranjos produtivos é, em parte, atribuído ao costume local da cooperação recíproca, diretamente conectada à norma mais geral de reciprocidade, o eixo real da cultura social desses arranjos (Dei Ottati, 1994). A cooperação tem importantes efeitos

sobre a produção de confiança. Segundo Dei Ottati (1994), a confiança é um capital coletivo disponível a todos os membros de um arranjo e de considerável importância econômica. Esse capital coletivo é reforçado por instituições locais que asseguram a conformidade dos agentes econômicos com as normas de cooperação do sistema.

Entre o poder coercitivo e a confiança, a última tende a ser o mecanismo de coordenação social hegemônico nas relações entre as empresas que constroem relações de cooperação. Tanto no nível da estrutura institucional quanto no nível das interações interpessoais, os mecanismos intermediários tais como os padrões específicos de emprego alternado do poder e/ou confiança em cada país desempenham um papel vital na constituição social das relações interorganizacionais (Bachmann, 2001). A confiança com uma base institucional parte da premissa geral de que a vida econômica não pode ser compreendida fora das instituições e da cultura de um país (Fukuyama, 1996).

Uma outra abordagem para o tema da confiança refere-se à Teoria da Escolha Racional. Segundo esse enfoque, há o pressuposto de que os atores sociais são completamente motivados por interesses próprios e interesses racionais. Nessa abordagem, inscreve-se o trabalho do sociólogo norte-americano James S. Coleman *Foundations of Social Theory* (1990). Para ele, a decisão de confiar ou não em outros atores sociais estratégicos é construída por meio de um cálculo racional (percebe-se uma nítida influência da Teoria do Jogo). Ao fazerem esse cálculo, argumenta Coleman, os atores sociais determinam o ganho e a perda potencial decorrente do ato de confiar, bem como a probabilidade de que o ganho supere a perda antes de arriscarem no investimento da confiança. O risco de confiar está relacionado com o retorno obtido pelo ator que confia. Se essa perspectiva de retorno não estiver clara para esses atores, eles não investirão na confiança (Coleman, 1990).

Pode-se traçar um paralelo entre a abordagem de Coleman e a de Luhmann. Ambos reconhecem que as estruturas sociais nas quais é de interesse do “confiado” (*trustee*) potencial ser merecedor de confiança contribuem para que aquele que confia assumo o risco da confiança (Lane et Bachmann, 1996). Em relação à importância do grau de confiança existente na sociedade, Fukuyama vai ainda mais longe. Ele afirma que “a capacidade das companhias de fazer a transição de grandes hierarquias para

redes flexíveis de firmas menores dependerá, em outras palavras, do grau de confiança e do capital social presentes na sociedade mais ampla. Uma sociedade de alta confiança como o Japão criou redes muito antes de a revolução da informação tomar impulso; uma sociedade de baixa confiança talvez jamais consiga tirar partido das eficiências que a tecnologia da informação oferece” (1996: 40).

Tanto Coleman como Luhmann entendem que o ambiente estrutural influencia enormemente as expectativas mútuas dos atores sociais. Na visão de Coleman, as associações comerciais poderiam ser vistas como corretores de informação dentro de um setor, induzindo seus membros a confiar um no outro em casos em que eles não confiariam. As instituições sociais são importantes na perspectiva da escolha racional até onde elas estabelecem parâmetros nos cálculos dos atores sociais para a decisão de confiar ou não (Lane et Bachmann, 1996). Coleman afirma que, referindo-se às comunidades de confiança mútua, a confiabilidade é reforçada por normas sociais com sanções vinculadas a elas. Em comunidades relativamente ricas em transações sociais, a sanção mais comum é a restrição das trocas com o ator que quebrou as normas (Coleman, 1990). Essa sanção também parece ser a mais presente no caso de uma rede de empresas. A empresa que se comporta de maneira oportunista é excluída do processo de trocas e cooperação com as demais.

Para Luhmann, as instituições são reconstruídas como mecanismos para reduzir risco e incerteza entre os atores sociais. A questão-chave é estabelecer um significado compartilhado como uma pré-condição fundamental da possibilidade de interação social (Luhmann, 1987). Se por um lado a confiança parece ser uma variável chave para explicar a natureza e a qualidade das relações interempresariais, por outro, os ambientes institucionais nos quais as empresas estão localizadas precisam ser vistos como elementos constitutivos da interação com outras empresas. Depreende-se disso que a confiança não é o único mecanismo de redução de risco (o poder também precisa ser considerado) e que ela pode não ser a melhor opção em um ambiente institucional que não estimula relações de maior confiança (Lane et Bachmann, 1996). A assimetria nas relações de poder entre elos de uma cadeia produtiva ou das chamadas redes de cooperação produtiva constitui um exemplo de que o poder tende a

minimizar e, por vezes, prescindir da confiança. Relações assimétricas são incongruentes com a reciprocidade entre os atores.

Em relação à construção social da confiança, o trabalho de Zucker (1986) examina a confiança como um mecanismo para coordenar as expectativas dos atores sociais. Para ela, os atores sociais não são nem totalmente egoístas nem totalmente altruístas. Seu conceito de confiança está baseado na noção de uma constituição coletiva de significado e conhecimento implícito partilhado. Ela identifica três tipos de confiança produzidos em contextos sociais variados. Da mesma forma que Grandori (1995) consegue obter uma consistente sistematização sobre mecanismos de coordenação e tipos de redes, pode-se afirmar que Zucker (1986) obtém sucesso similar com a sistematização do conceito de confiança nas relações interorganizacionais. Por essa razão, é importante que suas colocações sejam vistas em detalhe. Os três tipos de confiança são:

(1) Confiança baseada em *processo*: surge quando as relações se mostram estáveis ao longo do tempo. Nessa forma de confiança, aquele que confia acredita que o confiado continuará seu comportamento como sempre o fez. Confiar, neste caso, é uma estimativa probabilística de que as mesmas ações serão empreendidas.

(2) Confiança baseada em *características*: parte do pressuposto de que características partilhadas tais como laços familiares, religião ou etnicidade podem ser boas razões para confiar. Esse tipo de confiança existe a partir de questões de identidade. Sociedades menos industrializadas em que os costumes desempenham um papel mais relevante tendem a adotar esse tipo de confiança.

(3) Confiança baseada em *instituições*: entra em operação quando a confiança está amarrada à existência de estruturas formais na sociedade, independentemente de preferências momentâneas e ações dos indivíduos. A existência de instituições e agentes dentro de um Sistema Local de Produção com forte credibilidade junto às empresas contribui para o desenvolvimento desse tipo de confiança.

Zucker (1986) argumenta que tanto a *confiança baseada em processo* quanto a *confiança baseada em características* se fundamenta em ambientes sociais que foram

superados nas sociedades modernas. Atualmente, há necessidade desse tipo de confiança ser apoiado por uma forma de confiança enraizada na existência de instituições sociais estáveis. Assim, se os dois tipos anteriores de confiança não se mostram suficientes, a confiança baseada em instituições parece ser a única maneira de produzir a quantidade de confiança necessária para relações comerciais eficientes. Contrariamente, Ring e Van de Ven (1994) afirmam que a confiança como resultado das boas intenções entre as partes (*goodwill trust*) é um produto cumulativo de interações repetidas anteriores por meio das quais as partes se tornam conhecidas umas das outras e evoluem em direção a um entendimento e a um comprometimento mútuos. A confiança como resultado de boas intenções difere da confiança vista como cálculo porque atribui um peso significativo à formação dos laços interpessoais nas relações interorganizacionais. Como será visto mais adiante, a confiança como resultado de boas intenções está relacionada com um conceito de capital social que vai além do escopo das relações interorganizacionais. Vale dizer que o estudo desses laços tem recebido bastante atenção em estudos de marketing de relacionamento; área do marketing mais voltada para relações com clientes empresariais (*buisness-to-business*) (Walter et Gemunden, 2000; Bennett et Gabriel, 2001; Morgan et Hunt, 1994).

Da mesma forma que a abordagem de Luhmann, a visão de Zucker destaca a importância das instituições sociais para a construção da confiança. O que para Luhmann é a substituição da confiança pessoal pela confiança no sistema, para Zucker é a substituição da confiança baseada em características pela confiança baseada em instituições. Entretanto, embora a confiança baseada em instituições tenda a ser hegemônica, não se pode desprezar a importância dos dois outros tipos de confiança. Isso se torna particularmente importante no caso das relações de confiança dentro das redes em que as relações interpessoais desempenham papel relevante (*social networks*).

Quanto à confiança baseada em processo nas relações interorganizacionais, a estabilidade de propriedade, o grau de proximidade geográfica das empresas e a longevidade das relações empresariais parecem estimular a produção da confiança baseada em processo. A duração de uma relação tem uma forte influência na frequência da interação e, com isso, há maior probabilidade da formação de

conhecimento e expectativas partilhadas (Lane et Bachmann, 1996). É parte do bom senso que quanto mais vezes estabelecemos relações com empresas e pessoas, maior será a probabilidade de confiarmos nelas.

No que tange à confiança baseada em instituições nas relações interorganizacionais: embora muitas instituições sejam comuns a vários países, a capacidade de construção de confiança difere entre eles. Mecanismos de redução de riscos com base em instituições fornecem apenas a rede de segurança que fundamenta a confiança calcada em relações informais e pessoais para a solução de problemas empresariais. As relações baseadas em parceria não surgem espontaneamente. Ao contrário, elas tendem a ser construídas com base em expectativas comuns que, por sua vez, são constituídas pelo ambiente institucional no qual os atores sociais estão imbricados (Lane et Bachmann, 1996). É possível pensar a rede como um arranjo institucional. A confiança é então produzida com base no desenho institucional da própria rede, com seus mecanismos de coordenação e suas sanções.

Segundo Sydow (1998), existem propriedades estruturais que contribuem para o desenvolvimento da confiança nas relações interorganizacionais. Uma primeira propriedade estrutural diz respeito à *freqüência e à abertura da comunicação* interorganizacional. A comunicação aumenta a oportunidade de entendimento mútuo, facilitando a previsão do comportamento do outro. Por sua vez, a freqüência da comunicação depende da interdependência de tarefas e interesses comuns, mas também da proximidade espacial das empresas. A abertura da comunicação desempenha papel importante para definição das regras que dão legitimidade ao comportamento dos atores.

Uma segunda propriedade estrutural que pode promover a confiança interorganizacional é a *multiplexidade* das relações. Ela se refere à variedade de conteúdos trocados entre os atores presentes em uma rede, produtos, serviços, informações e conhecimento. Quanto maior a variedade dos conteúdos trocados, maior é a contribuição dessa propriedade para a confiança.

Uma terceira propriedade estrutural é a *não-finitude da relação*. Quanto mais duradouro o caráter da relação, maior a probabilidade de cooperação e confiança.

Como quarta propriedade estrutural está a relação equilibrada entre *autonomia e dependência*. Isso porque uma completa dependência ou autonomia dos atores dentro da rede tenderia a prescindir de relações baseadas em confiança; neste caso pode ser feito um paralelo entre hierarquia (completa dependência) e mercado (completa autonomia).

Uma quinta propriedade estrutural diz respeito ao *número e homogeneidade das organizações* que integram a rede ou fazem parte da relação interorganizacional. No caso das redes, um menor número de empresas facilita a constituição de relações de confiança. Além disso, a constituição da confiança também é facilitada pela presença de propriedades estruturais comuns nas empresas que integram a rede. Essa é a razão pela qual a confiança interorganizacional é mais difícil de ser construída em redes em nível internacional não imbricadas em uma cultura regional determinada. Pertencer ao mesmo subsistema social contribui para a confiança.

A sexta e última propriedade estrutural refere-se à *estrutura do campo interorganizacional*. Quanto maior a proximidade dos atores que integram o campo e quanto maior a reputação destes, maior a probabilidade da constituição de relações de confiança. Isso porque nas redes regionais com empresas mais iguais e próximas a confiança interorganizacional emerge a partir da intensidade de comunicação entre as empresas da rede, de esquemas de interpretação partilhados, normas e laços regionais (Piore et Sabel, 1984; Sabel, 1992 in Sydow, 1998). A Figura 4 ilustra as propriedades estruturais como as entradas para formação da confiança.

3.2 Confiança e capital social

Além da confiança enquanto construção social e sob a perspectiva da teoria institucional, é interessante recuperar a relação da confiança com o capital social. Dessa forma, ao relacionarem confiança com capital social Fukuyama (1996) e Bidault (1998 in Geindre, 1999) evidenciam a importância do tecido social como base da confiança nas relações interorganizacionais. Neste quadro a confiança não é calculada em abstrato (como num exercício lógico desprovido de contexto), mas dada no contexto social. Como destaca Bidault (1998)

«Pode-se então reverter a lógica tradicional que faz da confiança o resultado das transações passadas. Ela é uma condição anterior às relações comerciais » (Bidault, 1998 in Geindre, 1999).

Para o enfoque do capital social, a capacidade de cooperar é, em parte, determinada pela qualidade do tecido social no seio do qual os atores se desenvolvem e de seu capital social. Ela depende das normas e dos valores partilhados pela comunidade, mas também da disposição dos indivíduos de subordinar seus interesses àqueles dos grupos maiores (Fukuyama, 1996). Por sua vez, o capital social, nesse caso, é a capacidade de trabalhar conjuntamente para fins comuns no seio dos grupos e das organizações que formam a sociedade civil (Coleman, 1988 in Geindre, 1999). A confiança existe a priori e cada um pode utiliza-la para satisfazer seu próprio interesse. Ela está, no entanto, submetida a um conjunto de regras implícitas. Ela parte da hipótese de que os indivíduos irão se conformar aos comportamentos aceitáveis da comunidade, ela depende dos códigos e das convenções (Geindre, 1999). A confiança é vista aqui como a “*goodwill trust*” em que, mais do que o cálculo racional, a confiança é fruto de relações interpessoais.

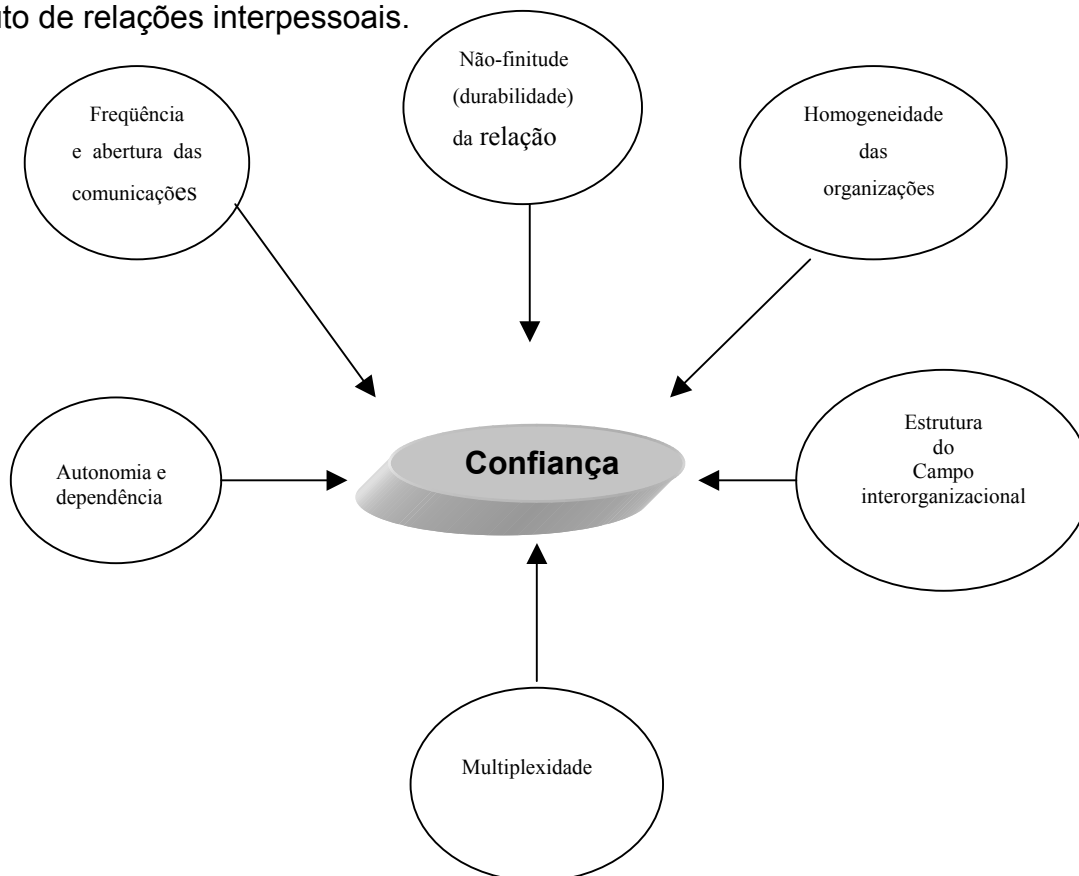


Figura 4 – Propriedades estruturais da confiança

3.3 Confiança como recurso estratégico

A seguir, serão apresentadas algumas considerações de autores da Teoria dos Recursos Internos (Barney et Hansen, 1994) sobre a confiabilidade ou o merecimento de confiança (*trustworthiness*) como fonte de vantagem competitiva. Para isso, os autores identificam três tipos de confiança e postulam em que condições estes tipos de confiança podem ser fonte de vantagem competitiva. Abaixo, apresentamos um quadro com os três tipos de confiança e sua relação com a vantagem competitiva.

Quadro 4 - Confiança como fonte de vantagem competitiva

Forma de confiança	Implicações para a vantagem competitiva e suas características
“Fraca”	<ul style="list-style-type: none"> • Bens de baixo custo • Pouca ou nenhuma especificidade de ativos
“Semiforte”	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de mecanismos de governança intermediários • Imbricamento da rede de relações sociais com a maior utilização de mecanismos sociais de governança menos custosos em detrimento dos mecanismos econômicos de governança, mais custosos.
“Forte”	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional partilhada • Socialmente complexa e difícil de ser imitada • Maior sinergia e troca de conhecimento tácito e explícito

Fonte: Adaptado de Barney et Hansen (1994)

Como se verificou a partir dessa abordagem com base na Teoria dos Recursos Internos, os benefícios da confiança podem ir além da sustentabilidade que ela confere às relações interorganizacionais. Examinando as implicações de diferentes tipos de confiança nas trocas econômicas, observa-se que a variação da confiança dá espaço para a existência de vantagem competitiva.

Também preocupado com a relação entre confiança e desempenho empresarial, Sako (1998) apresenta considerações sobre a relação entre ambos. Para ele, a confiança pode contribuir para reduzir os custos de transação, investimento para aumentar retornos futuros, melhoria e aprendizagem contínuas das empresas. Segundo ele, a confiança reduz custos de transação porque menos salvaguardas são necessárias nas formas de estruturas de governança. Melhora investimento para aumentar retornos futuros porque há uma predisposição em investir em ativos

específicos na relação com aquele cliente, tendo em vista o relacionamento de longo prazo. Há casos de fornecedores que reestruturam todo o seu processo produtivo a fim de atender um determinado cliente. No caso da melhoria e da aprendizagem contínuas, quanto maior a confiança, maiores são a troca de informações e a motivação para a solução de problemas conjuntos.

Sako (1998) se preocupou em realizar estudo que trouxesse algumas evidências para a influência da confiança no desempenho empresarial. Para isso, realizou um “survey” com empresas de quatro países e uma região da Europa (Japão, Alemanha, EUA, Reino Unido e Europa Latina). Resumidamente, as conclusões do estudo mostram que os fornecedores de alta confiança controlaram melhor os seus custos no Japão, nos EUA e no Reino Unido. Os fornecedores de alta confiança defenderam melhor suas margens de lucro nos EUA e melhoraram seu desempenho no prazo de entrega em quase todos os países estudados com exceção da Alemanha. De um modo geral, os resultados revelaram que existe certo apoio para a hipótese de que a confiança contribui para um melhor desempenho empresarial.

Uma questão-chave colocada pelo autor no mesmo artigo é a da criação da confiança. Como a confiança pode ser criada em ambientes onde ela não existe previamente? Para o autor, mais importante do que as salvaguardas contratuais são os catalisadores de confiança. Exemplos de catalisadores de confiança são a intensa troca de informações e a oferta espontânea de apoio na relação interempresarial (a assistência técnica bilateral entre clientes e fornecedores reduz o oportunismo, a oferta de informações de parte do cliente a fim de que serviços ou produtos sejam desenvolvidos em maior adequação às necessidades e aos objetivos dos clientes). A relação entre os catalisadores e as salvaguardas se expressa no dilema da confiança como resultado do cálculo racional ou da confiança como uma base comum de valores relacionada com a cultura e as normas sociais de um determinado ambiente de negócios. Um traço comum em todos os autores que tratam da confiança é o fato de que o comportamento oportunista mina a confiança. Um aumento do comportamento oportunista nas relações interorganizacionais pode comprometer os mecanismos de coordenação e as propriedades estruturais, em especial a abertura de comunicação e o caráter de longo prazo da relação.

3.4 Um modelo para analisar a confiança nas relações interorganizacionais

Antes de falar na palavra modelo, fortemente associada com estudos de caráter confirmatório, convém esclarecer que o presente trabalho possui caráter exploratório. Seguindo a colocação de Sampieri et al. (1991) de que os estudos exploratórios nos servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, cabe lembrar que, embora o tema da confiança e o tema das redes tenham sido tratados na literatura, o papel da confiança nas redes multilaterais de pequenas empresas é algo bastante incipiente. O modelo (ou pré-modelo) possui duas dimensões, a primeira se referindo à *evolução da confiança* (suas fases e fundamentos) ao longo da constituição da rede (Child, 1998). A segunda se refere às *propriedades estruturais da confiança* apresentadas por Sydow (1998).

Na primeira fase da evolução da confiança, ocorre o *processo de formação* do arranjo interorganizacional ou da rede no qual os futuros parceiros de cooperação consideram o interesse e as vantagens na possibilidade de formar a rede. Nessa *primeira fase*, a confiança pode ser vista como cálculo racional em que os ganhos da decisão de confiar são aparentemente maiores do que os riscos. Essa fase está relacionada com os motivos pelos quais as empresas cooperam; redução dos custos de transação, complementaridade de ativos para criação de vantagem competitiva, economias de escala etc. Convém lembrar que, na Teoria da Escolha Racional, a decisão de cooperar ou formar uma rede é sempre escolhida a partir de uma gama de alternativas em que cada ator calcula os custos e benefícios relativos a cada alternativa. Nessa etapa, a teoria da escolha racional ocupa lugar de destaque (Coleman, 1990), pois ocorre uma comparação entre ganhos e perdas potenciais de cada alternativa.

Na *segunda fase*, ocorre o processo de implementação da rede e nela a confiança é mais cognitiva. Em outras palavras, a implementação proporciona o conhecimento entre as partes, necessário para o desenvolvimento das operações, intercâmbio tecnológico, indicação de pessoas, sistemas de gestão etc. Nessa fase, a confiança também assume um caráter preditivo, uma vez que ela se baseia em estimativas de

como será o comportamento dos demais atores, levando em conta as informações acumuladas no desenvolvimento da implementação. Os atores ou empresas já possuem um certo estoque de informações que lhes permite fazer certas previsões de comportamentos e atitudes a serem tomadas pelos demais atores.

Na terceira fase, ocorre o processo de consolidação da rede. Na consolidação, a confiança é vista como normativa. O elemento decisivo para o desenvolvimento da confiança na fase da consolidação é a existência de uma ligação entre os atores quanto às normas e valores comuns. A formação dessa ligação implica um maior compartilhamento de valores, bem como uma maior identificação mútua que pode ser associada ao conceito de confiança como uma construção social mencionado antes. Por valores, entende-se uma ampla tendência em preferir certos estados de coisas em relação a outros (Hofstede 2001: 5), um valor é um conceito explícito ou implícito que influencia a seleção de modos, meios e finalidades de ação disponíveis a indivíduos e grupos sociais (Kluckhohn 1951/1967 in Hofstede, 2001). Por sua vez, as normas são essenciais para a reprodução de uma dada ordem social ou organização. Elas constituem uma aprendizagem social das práticas necessárias para a manutenção da organização ou arranjo interorganizacional. Por esta razão, a confiança normativa ocorre na consolidação da rede, no momento em que ela é capaz de se reproduzir enquanto arranjo.

É relevante salientar que os laços entre os atores são acompanhados de relações interpessoais com uma dimensão emocional. Child vai ainda mais longe e afirma que (1998; 253) “a confiança é de fato um fenômeno interpessoal sobre o qual a qualidade das relações interorganizacionais está fundamentada. Os membros das organizações que cooperam podem ser considerados os guardiões da confiança”. Não obstante, o mesmo autor esclarece que os diferentes estágios de confiança na construção de relações de cooperação não é um processo linear, pois no momento em que as relações interpessoais se fragilizam, é necessário que os líderes das organizações considerem os mútuos benefícios da cooperação a fim de superar os problemas existentes entre estes guardiões da confiança. Neste momento, ressurge a confiança como cálculo. Em que pese o papel crucial dos guardiões da confiança, a preocupação com os resultados e motivos da cooperação está sempre presente.

A figura 4 (adaptada de Child, 1998) mostra um esquema relacionando a evolução das relações entre os atores, o tipo de confiança (cálculo, cognitiva e normativa) que serve de base para cada estágio desta relação e o elemento chave para o desenvolvimento da confiança. É importante lembrar que os três tipos de confiança permanecem ao longo da evolução da rede.

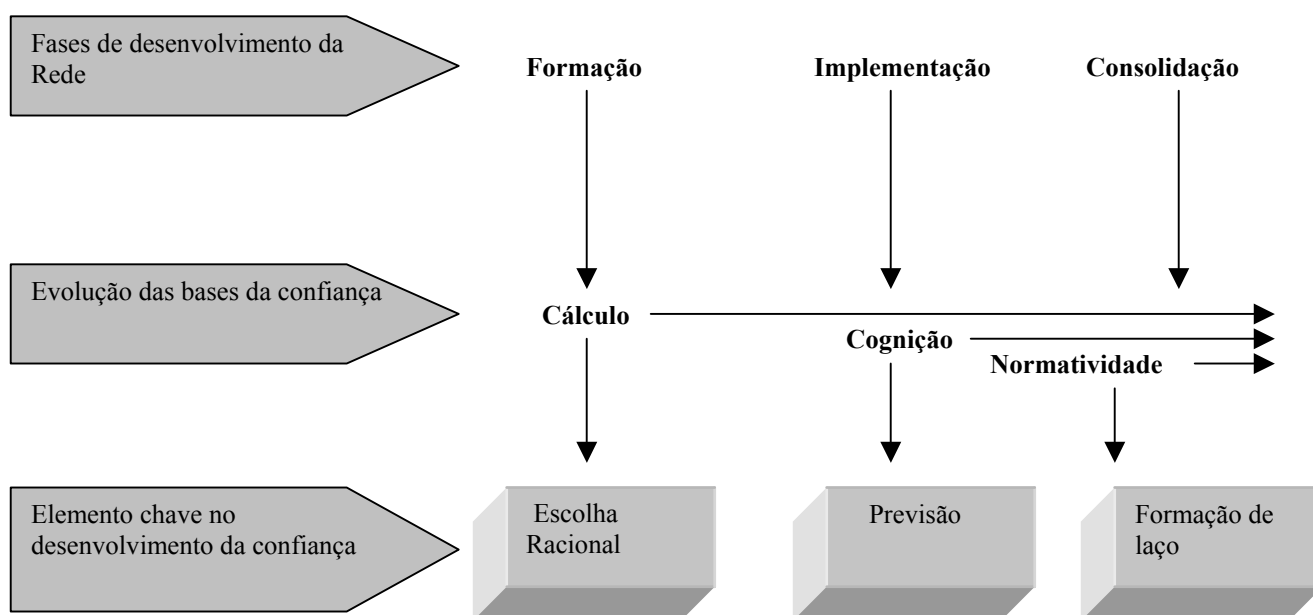


Figura 5 – Desenvolvimento da rede e tipos de confiança (adaptado de Child, 1998)

Em relação à segunda parte do modelo, pode-se dizer que, a cada etapa da evolução da confiança no interior da rede interorganizacional, estão presentes as propriedades estruturais da confiança. Portanto, o modelo expresso na figura 4 poderia ser complementado, incluindo as propriedades estruturais em cada etapa da evolução da confiança. Foram incluídas quatro propriedades estruturais presentes nas diferentes fases de desenvolvimento da rede. São elas: 1) a frequência e abertura de comunicação, 2) o caráter de longo prazo da relação, 3) a multiplexidade do relacionamento e o 4) equilíbrio entre autonomia e dependência nas relações entre as empresas. As propriedades estruturais são resultado e causa da formação da

confiança. Ao mesmo tempo em que elas pressupõem a existência de confiança, elas a reforçam. Como pode ser visto na Figura 5, estas propriedades estão presentes nas três fases do desenvolvimento da rede. A fim de operacionalizar as propriedades estruturais para a aplicação do modelo de análise, é apresentado um quadro abaixo com as variáveis operacionais de cada uma delas (Quadro 5).

Quadro 5 – Variáveis operacionais das propriedades estruturais

Propriedade Estrutural	Variável operacional
Frequência e abertura de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ○ número de empresas que estabelecem contato entre si. ○ periodicidade dos contatos entre as empresas ○ o tipo de informação trocada entre as empresas da rede (informações mais ou menos sigilosas) ○ comunicação face-à-face
Caráter de longo prazo do relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ○ expectativa de uma relação duradoura de parte das empresas da rede ○ Investimentos ou adaptações específicas para projetos da rede ○ ações para manter uma relação de longo prazo
Multiplexidade do relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> ○ produtos, serviços e informações trocados entre as empresas da rede ○ atividades da empresa relacionadas com as atividades da rede
Equilíbrio entre autonomia e dependência	<ul style="list-style-type: none"> ○ atividades que as empresas necessitam da rede para desenvolver ○ importância das atividades da rede para a estratégia da empresa ○ manutenção dos projetos próprios da empresas independentemente da rede ○ ações competitivas em relação a outras empresas da própria rede (concorrência no interior da rede)

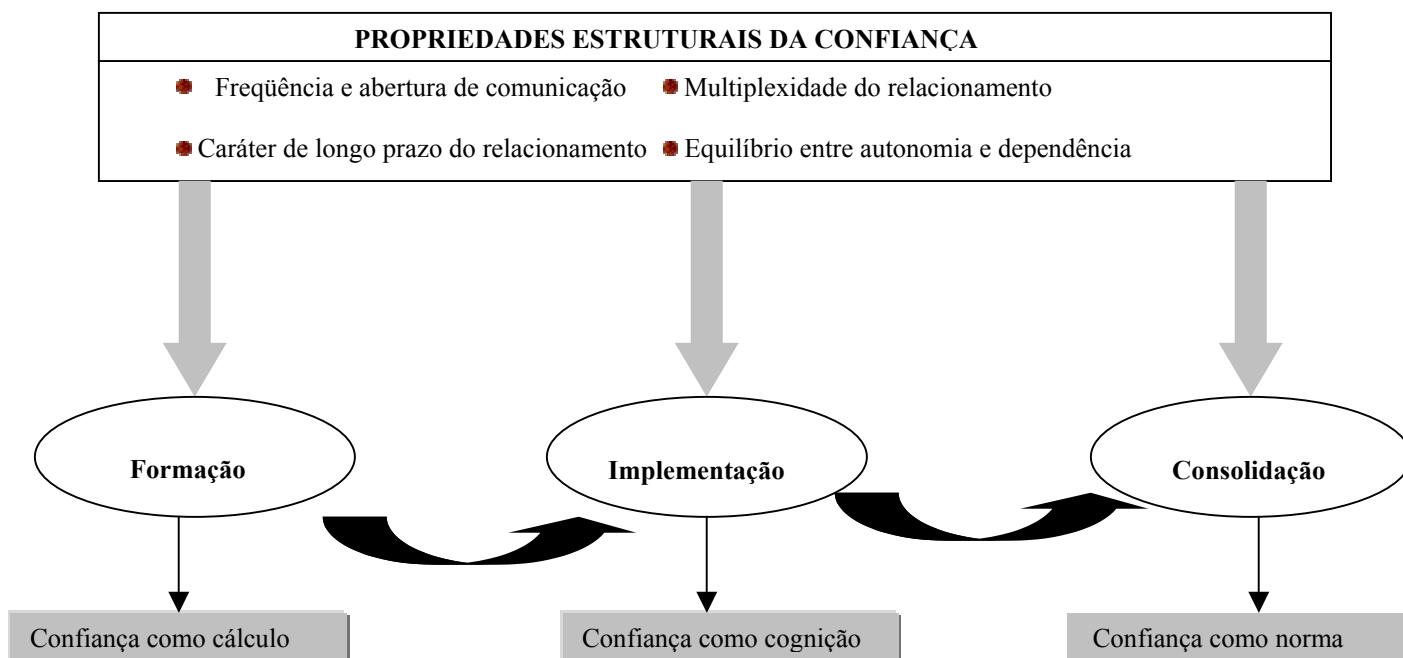


Figura 6 – Propriedades estruturais da confiança em cada fase do desenvolvimento da rede

A aplicação do modelo permite identificar como a confiança é construída a partir de suas propriedades estruturais (levando em conta as variáveis operacionais) e dos tipos de confiança (cálculo, cognição e normatividade) comentados na revisão teórica. A fim de ver como as propriedades se apresentam ao longo do tempo, haveria a necessidade de um estudo de caráter longitudinal. A análise das propriedades estruturais nas diferentes fases de desenvolvimento da rede constitui a contribuição original do modelo apresentado. Uma limitação é a ausência de variáveis operacionais para uma validade empírica da confiança como cálculo, como cognição e como norma (da mesma forma como foi feito para as propriedades estruturais). Por outro lado, isso aumentaria a complexidade do modelo, criando dificuldades para a sua operacionalização.

Dado o caráter transversal do presente trabalho, pode-se dizer que a rede investigada encontra-se no final do seu processo de implementação e início da sua consolidação. Com o propósito de poder melhor captar este momento da evolução da rede, as entrevistas foram realizadas com as empresas que iniciaram a AFECOM. As empresas já estavam na rede há mais de um ano quando foram feitas as entrevistas.

4. Redes de Cooperação: o programa que deu início a AFECOM

O Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do RS se inscreve dentro de duas diretrizes muito importantes nas políticas voltadas ao desenvolvimento: o fortalecimento das pequenas e médias empresas e o fortalecimento dos SLPs. Neste sentido, há uma compreensão de que as pequenas e médias empresas são muito importantes para o fortalecimento das economias locais, em especial no que tange à geração de empregos. Por outro lado, existe uma pressão competitiva cada vez mais forte de grandes empresas com um processo de concentração em inúmeros setores. Embora o Programa não tenha surgido como uma política para potencializar as externalidades presentes nos SLPs, segundo entrevista com o responsável pelo “Redes de Cooperação”, ele está dentro de uma estratégia de fortalecimento da matriz produtiva do Estado. Fundamentalmente, o Programa seria um instrumento de política pública para alavancar a competitividade da pequena e média empresa por meio do fomento à cooperação.

O Programa proporcionaria escala a estas empresas na compra de insumos e na produção para atender novos mercados. A organização das empresas em rede facilitaria outros programas voltados à capacitação gerencial e às melhorias tecnológicas (em especial na área de design). Uma maior escala de produção das empresas organizadas em rede, segundo o entrevistado, fortalece a atividade exportadora. O Programa está voltado para redes horizontais, redes multilaterais simétricas, constituídas por empresas de porte semelhante atuando em um segmento produtivo. Dentre os pressupostos de cooperação destacados pelo Programa Redes de Cooperação, estão a transformação de antigos concorrentes em parceiros estratégicos (termos utilizados em material de apresentação do Programa) e a existência de relações empresariais de confiança mútua e não coercitivas. Dois pontos em sintonia com a revisão de literatura deste trabalho, confiança e simetria.

As empresas são articuladas em torno de uma Associação do setor e assistidas por um consultor vinculado a uma instituição co-executora do Programa, a exemplo de universidades conveniadas com a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. A remuneração do consultor e demais despesas para o desenvolvimento

da assessoria são pagas com recursos do Programa, repassados às instituições co-executoras. Em média, o consultor assiste à rede por um período de 18 meses.

Existe uma metodologia única utilizada na formação das redes. A metodologia foi desenvolvida com base na experiência bem sucedida da maior rede horizontal de pequenas empresas do RS. As principais etapas da formação da rede são: 1) sensibilização das empresas para a formação da rede, 2) definição do formato de funcionamento da rede (estatuto, regimento interno e código de ética), 3) elaboração do Plano Estratégico da rede com o apoio do consultor, 4) trabalho de acompanhamento da rede e 5) elaboração de um plano de expansão da rede. Segundo documentos do Programa, os principais benefícios para as empresas participantes do Programa são a definição de estratégias conjuntas das empresas, a valorização das marcas e a possibilidade da realização de um marketing compartilhado.

O Programa Redes de Cooperação conta com a parceria de sete universidades do Estado. Até o momento, foram criadas 30 Redes, com um total de 730 empresas. As redes formadas pelo Programa são divididas em regionais e estaduais. As redes regionais, como o caso da AFECOM, incluem uma ampla gama de setores como o caso da indústria têxtil, indústria de doces e conservas (esta rede está inserida dentro do SLP conserveiro de Pelotas) e a indústria da madeira.

Todas as redes do programa buscam desenvolver ações conjuntas em áreas como compras coletivas e marketing (com campanhas publicitárias para a rede). Conforme documento do Programa, há um grupo de trabalho denominado Central de Alianças. Essa Central tem como objetivo estabelecer parceria com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, consultorias para recursos humanos, entre outros.

A capacitação gerencial das empresas que integram às redes e a elaboração de um Plano Estratégico são atividades importantes do Programa. A capacitação gerencial tem como objetivo proporcionar um mesmo nível de conhecimento aos empresários para que possam adotar instrumentos semelhantes na gestão dos seus negócios, instrumentos que sejam comum às empresas de toda a rede (facilitando as tarefas de coordenação entre as empresas).

Pode-se dizer que o Programa Redes de Cooperação, quando articulado com outras políticas de fortalecimento das pequenas e médias empresas (linhas de crédito, capacitação gerencial, apoio tecnológico etc), é capaz de mobilizar as forças produtivas locais. Ao mobilizar as forças produtivas locais, o Programa pode contribuir com o desenvolvimento endógeno. Daí a razão de haver uma combinação sinérgica entre redes simétricas de pequenas empresas (ou multilaterais), SLPs e desenvolvimento local.

5. A experiência da Rede de Estofadores do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves

Situada no interior de um importante Sistema Local de Produção e tendo seu início a partir de um programa governamental voltado à formação de redes de pequenas empresas, a experiência da Rede de Estofadores – AFECOM possui características fundamentais presentes nas redes regionais. A combinação de uma estrutura mais formal, identificada na formação da Associação de Fabricante de Estofados e Complementos, com uma estrutura mais “solta” tornada possível em função do imbricamento social e capital social existente na região. Um ambiente institucional facilitador também é uma característica relevante para as redes regionais. No caso da AFECOM, as empresas puderam contar com a existência de organizações intermediárias importantes a exemplo do SINDMÓVEIS e MOVERGS, CETEMO-SENAI, bem como com a existência de programas de instituições governamentais a exemplo do BANRISUL, BNDES, SEDAI e SEBRAE-RS. Em sintonia com outras experiências de formação de redes de pequenas empresas a partir de programas governamentais, a AFECOM contou com o suporte de um consultor externo e uma metodologia de formação e implementação de redes. A troca de informações entre as empresas também é uma característica comum entre a experiência da AFECOM e outras redes regionais. A exemplo de outras experiências, a Rede de Estofadores também possui apoio externo na forma de ajuda financeira para participação em feiras industriais.

Para uma melhor apresentação do caso da AFECOM, a segunda parte do trabalho está organizada em sete partes. Na primeira, serão apresentadas as características da indústria moveleira do RS a fim de permitir uma melhor compreensão do contexto no qual se forma a Rede de Estofadores. Na segunda, é descrita a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados. Na terceira, é oferecido um perfil das empresas que integram a rede com dados sobre estas empresas.

Na quarta e quinta partes, são feitas uma caracterização da Rede a partir da revisão de literatura sobre as características estruturais e mecanismos de coordenação das redes, bem como da dimensão estratégica ou temporária da rede.

Na sexta parte, são apresentadas as questões mais específicas de confiança, como ela é vista pelos integrantes da Rede. Nessa parte, a percepção do que é confiança pelos integrantes da rede é contrastada com as contribuições teóricas da revisão de literatura. Por fim, na sétima parte, são apresentadas as considerações finais, limitações e perspectivas de pesquisa futura para o tema das redes multilaterais simétricas.

5.1 Características da indústria moveleira do Rio Grande do Sul

No Rio Grande do Sul, a origem da indústria moveleira está ligada à imigração italiana e alemã ocorrida no Século XIX que se estabeleceram nos municípios da Região da Serra Gaúcha. Com o conhecimento e a tradição dos imigrantes, iniciou-se a produção de móveis de forma artesanal e voltados para o consumo próprio. A exemplo de outras experiências de distritos industriais nos EUA, a imigração foi decisiva (Piore et Sabel, 1984). A base étnica e cultural comum aos empreendedores da região contribuiu para a formação de um substrato para o surgimento do imbricamento social e da confiança (ainda que estes fatores não sejam decisivos). Como afirma Best (Best in Danson et Whittam, 1999) referindo-se aos distritos industriais, uma identidade coletiva cuidadosamente cultivada pode fornecer o tecido social que sustenta a cooperação em um distrito industrial (Best: p. 237 in Danson et Whittam, 1998).

A produção em escala industrial começa a ocorrer de fato a partir da década de 50 do século XX onde se verifica a ampliação da produção e a implantação de novas empresas que já comercializavam seus produtos no mercado estadual. O auge do crescimento da indústria moveleira é verificado no decorrer das décadas de 60 e 70, com a implantação de um número significativo de novas empresas na Região da Serra Gaúcha (Alievi, 2000).

Segundo dados da MOVERGS (2000), existem cerca de 3.200 empresas no setor moveleiro gaúcho. Destas, 3.074 são micro e pequenas empresas; 122 são empresas de médio porte e apenas 04 delas são empresas de grande porte. Pode-se

observar que a estrutura empresarial do setor moveleiro, com uma forte hegemonia de pequenas e médias empresas, é bastante propícia ao surgimento de redes regionais. O setor representa uma importante fonte geradora de empregos com aproximadamente 150.000 postos de trabalho, entre empregos diretos e indiretos. O pólo moveleiro do RS é o segundo maior do país, sendo o primeiro em São Paulo, com 18% da produção nacional. A Tabela 1 mostra comparações entre a indústria moveleira no Brasil, RS e em Bento Gonçalves. Destaca-se o grande peso de Bento Gonçalves com 47,2 do faturamento do setor no Estado.

Tabela 1 – Dados do Setor Moveleiro (1998)

	BRASIL	R.G. DO SUL	B. GONÇALVES
EMPRESAS	13.500	2.800	130
EMPREGOS DIRETOS	300.000	30.000	7.000
EMPREGOS DIR. E IND.	1.500.000	150.000	35.000
FATURAMENTO (US\$ milhões)	5.600*	864	408
EXPORTAÇÃO (US\$ milhões)	328	91	25

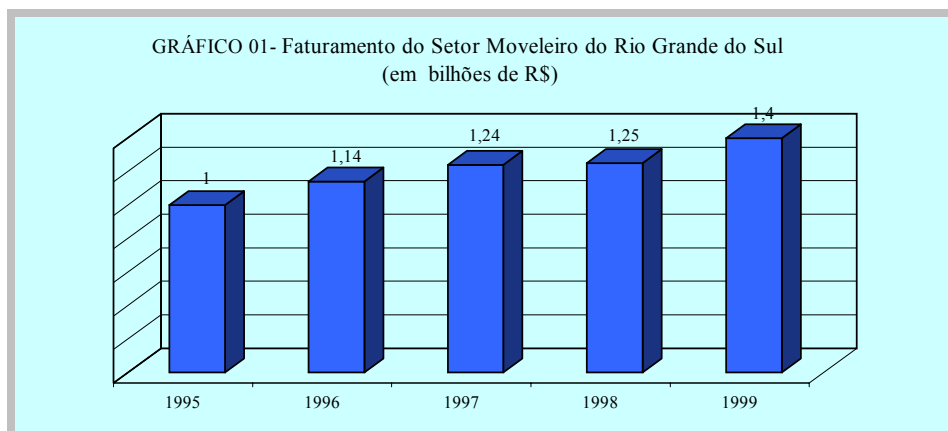
* 60% do faturamento são de móveis residenciais

25% móveis de escritório

15% móveis institucionais (cadeiras, mesas e prateleiras para escolas universidades e repartições públicas)

Fonte: MOVERGS.

Nos últimos anos, a indústria moveleira gaúcha acelerou a sua modernização significativamente. Um passo importante para isto tem sido a participação em feiras internacionais, tais como Interzum e Interholz em Colônia – Alemanha, Interbimal em Milão – Itália, bem como a criação da FIMMA – Feira Internacional de Máquinas, Matérias - Primas e Acessórios para o setor moveleiro – pela MOVERGS. Um maior contato com fornecedores de insumos e equipamentos contribuiu para a elevação da produtividade e da qualidade do setor. Isto também influenciou o desempenho da indústria moveleira gaúcha, conforme revela o Gráfico 1, com a evolução do faturamento do setor no Estado entre 1995 e 1999. Uma variação de 40% entre 1998 e 1999.



Fonte: MOVERGS, 2000.

As exportações gaúchas de móveis, entre 1996 a 1999, também apresentaram um significativo aumento onde a variação percentual verificada foi na ordem de 36%. O maior incremento ocorre entre o período de 1998/1999 onde o setor aumenta sua participação em 16,5%, totalizando em 1999, 120 milhões de dólares, coerente com o aumento de faturamento do setor (Alievi, 2000).

Tabela 2 - Exportações de Móveis do Rio Grande do Sul – 1996/99

Ano	Exportações (US\$ milhões)
1996	88
1997	93
1998	103
1999	120

Fonte: MOVERGS, 2000.

Em relação aos atores mais importantes do SLP Moveleiro, merecem destaque a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul - MOVERGS, o Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves - SINDMÓVEIS, a Universidade de Caxias do Sul (UCS) e o Centro Tecnológico do Mobiliário – CETEMO/SENAI. A MOVERGS tem como principal atividade a promoção de cursos de capacitação gerencial e de feiras e eventos que promovam a indústria do estado e divulguem a tecnologia de ponta disponível para o setor. A entidade define sua

missão como “desenvolver, integrar e representar as empresas do setor moveleiro, facilitando o acesso à informações e a novas tecnologias, buscando a competitividade global, promovendo e melhorando o nível sócio econômico do Rio Grande do Sul.” A entidade por sua vez possui parceria com outros atores importantes tais como a UCS, o CETEMO/SENAI, a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais - SEDAI e o programa Promóvel do Governo Federal. Já o SINDMÓVEIS representa as empresas em âmbito local, mas, em função da concentração de empresas e produção no local, acaba funcionando como uma representação estadual. A principal atividade formal é a de representação das empresas do setor, mas as atividades "técnicas" têm ocupado um espaço cada vez mais significativo.

Em 1994 a UCS, em parceria com o SINDMÓVEIS, a MOVERGS e o SENAI/CETEMO, implantou o Curso Superior de Tecnologia em Produção Moveleira no Campus Universitário da Região dos Vinhedos – Bento Gonçalves. Este curso tem como objetivo principal formar recursos humanos em nível superior para a indústria, com foco na produção de móveis. O curso tem sido muito importante para as iniciativas das empresas que visam à melhoria do *design*. A parceria entre a Universidade e o setor produtivo possibilitou melhores condições para a adequação entre a demanda da indústria e a montagem da grade curricular. No caso do CETEMO/SENAI, o Centro atua em várias necessárias à qualificação de mão-de-obra, desenvolvimento tecnológico e maior eficiência no processo produtivo. O Centro atua nas áreas de educação profissional, assessoria técnica/tecnológica, informação tecnológica e pesquisa aplicada.

A fim de analisar os fatores de competitividade importantes para o setor ou o Sistema Local de Produção moveleiro em particular, serão utilizados os resultados de uma Tese de Doutorado (Henkin, 2001) sobre as respostas estratégicas das empresas a partir das mudanças no ambiente competitivo da indústria moveleira. Isto é feito porque há a necessidade de uma análise mais qualitativa do arranjo aliada aos dados apresentados. A apresentação destes resultados ajudará em uma melhor compreensão das estratégias das empresas da Rede, bem como a justeza das ações da própria

AFECOM enquanto uma configuração organizacional emergente capaz de alavancar a competitividades destas empresas.

É importante esclarecer que a amostra utilizada na referida Tese é constituída por 19 empresas da Serra Gaúcha (municípios de Bento Gonçalves, Antônio Prado, Flores da Cunha, Garibaldi, São Marcos e Caxias do Sul), sendo estas empresas responsáveis por 30% de todo o faturamento da indústria moveleira gaúcha (Henkin, 2001). Apenas o município de Bento Gonçalves representa 40% da produção moveleira do RS.

Segundo Henkin (2001), a pesquisa evidenciou que os fatores mais importantes para o sucesso competitivo da indústria moveleira na percepção das empresas da amostra são *design*, rapidez na entrega, assistência técnica/garantia, qualificação da mão-de-obra, marca da empresa ou produto, preço, relações com fornecedores, direitos do consumidor e informatização. Tais fatores, exceto preço, foram também os que apresentaram maior variação na percepção das empresas de 1990 a 1999 quanto ao seu grau de importância. Um aspecto importante destacado pelo autor é o fato de que as empresas procuraram adotar estratégias que fossem além de uma maior eficiência do processo produtivo com a conseqüente redução de custos. Elas buscaram estratégias mais completas que considerassem questões como inovação de produtos por meio de investimento em *design*, prospecção de novos mercados e criação e fortalecimento de marcas. A adoção de estratégias mais completas, em especial no que diz respeito ao aumento da capacidade de inovação, também requer uma maior e melhor articulação das empresas com os demais atores integrantes do SLP Moveleiro. Isto é especialmente verdadeiro no caso das empresas de pequeno e médio porte. Dentre estes atores, podemos destacar a Universidade, o CETEMO/SENAI, a MOVERGS e o SINDMÓVEIS.

Na seqüência, apresentaremos uma relação de fatores de competitividade e seu grau de importância para empresas do setor moveleiro, conforme resultados obtidos por Henkin (2001). Foram selecionados fatores que também apareceram nas entrevistas com as empresas da Rede.

Marca da empresa ou produto: 87% das empresas consideraram este fator importante e muito importante para a competitividade em 1999.

Design: 82% das empresas consideraram o *design* muito importante em 1999. Este percentual era de 53% em 1990.

Informatização: este registrou, até por conta do expressivo aumento da tecnologia de informação nas empresas, um incremento considerável. Em 1999, 97% das empresas consideraram o fator importante e muito importante contra 64% em 1990.

Assistência técnica e garantia: 97% das empresas considerou importante e muito importante este fator em 1999.

Relação com os fornecedores: 94% das empresas considerou importante e muito importante a relação com os fornecedores. O grau de importância já era alto em 1990, em torno de 85%. A importância da relação com fornecedores é uma característica importante das relações interempresariais dentro dos distritos industriais ou SLPs.

Qualificação da mão de obra: 97% das empresas considerou importante e muito importante, sendo que, em relação a 1990, quase duplicou o número de empresas que considerou este fator muito importante, de 35% para 67%. Pode-se inferir que com o aumento dos programas de qualidade para o setor (o PROMÓVEL é um exemplo), a qualificação da mão de obra tenha passado a ocupar um papel de mais destaque.

Em relação à dedicação das empresas aos fatores determinantes da competitividade, os resultados do trabalho de Henkin (2001) mostram que cerca de 85% das empresas possuem uma dedicação forte e média na área de *design*. No caso da qualificação de mão de obra, cerca de 79% revelam dedicação forte e média. Para qualificação e seleção de fornecedores, 85% das empresas tem dedicação forte e média. Para a divulgação e consolidação da marca e atividade exportadora, 76% e 61% das empresas possuem dedicação forte e média, respectivamente.

No que se refere ao direcionamento estratégico das empresas do setor moveleiro na década de 90, a Tabela 3 mostra quais foram as estratégias que prevaleceram.

Tabela 3 – Direcionamento Estratégico das empresas moveleiras na década de 90.

Direcionamento	Citações	Percentual
Procurou expandir a posição de mercado já existente, ampliando a capacidade produtiva instalada e priorizando estratégia de diferenciação através de investimentos em <i>design</i> e desenvolvimento sistemático de novos produtos	19	55,88
Procurou expandir a posição de mercado já existente, ampliando a capacidade produtiva instalada e priorizando estratégia agressiva de comercialização e consolidação de marca.	6	17,65
Procurou manter a posição de mercado já existente, utilizando a capacidade produtiva instalada e priorizando estratégia de diferenciação através de investimentos em <i>design</i> e desenvolvimento de novos produtos.	4	11,76
Procurou manter a posição de mercado já existente, utilizando a capacidade produtiva instalada e priorizando a implementação de programas de redução de custos e de gerenciamento da qualidade total.	2	5,88
Procurou expandir a posição de mercado já existente, ampliando a capacidade produtiva instalada e priorizando a implementação de programas de custos e de gerenciamento da qualidade total.	2	5,88
Procurou manter a posição de mercado já existente, utilizando a capacidade produtiva instalada e priorizando estratégia agressiva de comercialização e consolidação de marca.	1	2,94
Total da amostra	34	100,00

Fonte: Henkin (2001)

A grande maioria das empresas (73,5%) priorizou a diferenciação e inovação de produtos, a comercialização agressiva e a consolidação da marca. Isto é indicador de uma mudança mais substancial nos parâmetros de competitividade destas empresas. De um modo geral, as estratégias baseadas na inovação de produtos são as que conferem a vantagem competitiva sustentada e a maior lucratividade. Como será visto na análise dos dados obtidos em relação à AFECOM, o *design*, a comercialização agressiva e a consolidação da marca também estão na ordem do dia das preocupações das empresas que integram a Rede.

Tendo em vista o caráter fragmentado da indústria moveleira, com o grande número de pequenas e médias empresas que constituem o setor, há limitações estruturais para a acumulação de recursos no interior da empresa que possibilitem o aumento da capacidade inovativa. Neste sentido, Henkin (2001) destaca que as possibilidades de cooperação interempresarial e de constituição de *clusters* dinamicamente competitivos representam alternativas de superação destas limitações de recursos. Ele também indica quais são as condições para que os pólos moveleiros

do Brasil venham a se constituir nas formas de aglomerados mais competitivos, de acordo com as configurações existentes na Europa e nos Estados Unidos.

Esta questão é discutida na pesquisa quando se argumenta a importância das redes regionais como um arranjo estratégico para alavancar a competitividade das empresas do setor. No entanto, resta saber em que medida a AFECOM consegue formar e disseminar uma visão estratégica entre as empresas capaz de apontar um caminho dinamicamente competitivo (Henkin, 2001). Para tanto, foram utilizados, no presente trabalho, os recursos metodológicos a seguir descritos.

6. Aspectos Metodológicos

O método de investigação utilizado neste trabalho foi um estudo de caso de caráter exploratório. O caráter ainda incipiente da elaboração teórica em torno do tema redes simétricas multilaterais de pequenas e médias empresas e o papel da confiança nestas redes indica o caráter exploratório deste tipo de estudo. O trabalho atende a dois pressupostos fundamentais dos estudos exploratórios; a existência de um tema pouco estudado anteriormente e a necessidade de uma análise qualitativa do fenômeno.

A abordagem de pesquisa que utiliza o estudo de caso é bastante apropriada para a construção de elaborações em novas áreas de investigação, onde as teorias ainda estão em processo de construção. Ao mesmo tempo, o estudo de caso se beneficia do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para orientar a coleta e análise das informações (Yin, 1994). Neste sentido, o presente trabalho buscou uma fundamentação teórica, como pôde ser visto, na revisão de literatura, tanto para as questões das redes como para as questões de confiança.

Um outro aspecto importante para a escolha do estudo de caso neste trabalho refere-se ao peso do contexto no processo de investigação. Como chama atenção Yin (1994), o estudo de caso investiga um fenômeno dentro de seu contexto real. Neste caso, destaca-se a importância da contextualização do fenômeno da Rede dentro do SLP. Embora o Programa Redes de Cooperação esteja disponível para diversos setores e em todo o Estado, no caso da AFECOM, a existência de um ambiente de cooperação previamente existente no SLP Moveleiro foi decisiva para o surgimento desta rede. Neste sentido, as fronteiras entre o fenômeno da Rede e o Pólo Moveleiro são bastante tênues.

6.1 Coleta dos dados

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com as empresas que formaram a rede e continuam com ela. Isto porque o fato destas empresas estarem na Rede já há um ano e meio, quando da realização das entrevistas, possibilitaria uma percepção em relação às questões de investigação presentes nos objetivos específicos do trabalho; as características específicas da Rede, os mecanismos de coordenação e as relações de confiança no seu interior. Tal procedimento é coerente com uma característica da pesquisa qualitativa, qual seja, o das amostras serem menores e escolhidas de acordo com o propósito da pesquisa e não de forma aleatória (Miles et Huberman, 1994).

As entrevistas em profundidade com duração de aproximadamente 45 minutos cada uma foram organizadas em torno de blocos temáticos. No primeiro bloco temático, foram feitas perguntas sobre a empresa e a Rede (motivação para o ingresso na rede, expectativas, resultados obtidos e atividades desenvolvidas na rede). No segundo bloco temático, foram feitas perguntas específicas sobre a confiança, seu papel e sua importância dentro e fora da Rede. No caso das entrevistas com o vice-presidente da Associação e com o consultor, foram feitas perguntas sobre o processo de constituição da Rede, as dificuldades ainda existentes e aspectos do formato de rede que caracteriza a AFECOM. Também foi realizada uma entrevista com o responsável pelo Programa Redes de Cooperação na Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI). As entrevistas foram realizadas com os proprietários das empresas, com exceção de duas empresas em que foram entrevistados o Diretor e Gerente de Vendas respectivamente. Nestas últimas, estes eram os representantes da empresa junto à AFECOM.

Embora existam 12 empresas fundadoras da AFECOM, foram realizadas nove entrevistas. Uma empresa se afastou da Rede por problemas financeiros e comportamento inadequado em relação ao Código de Ética da Associação. Outras duas empresas foram contatadas diversas vezes sem sucesso para a realização das entrevistas.

O próximo passo foi enviar um questionário (construído após a realização das entrevistas em profundidade) com 23 perguntas (vide Anexo I) sobre confiança,

características estruturais das redes e cooperação interorganizacional para as 11 empresas que fundaram e ainda continuam na Rede. O questionário continha 21 perguntas com escala de concordância tipo Likert variando de 1 a 4 (1= concordo totalmente e 4= discordo totalmente). Das 11 empresas, 8 responderam o questionário. As respostas do questionário foram tabuladas e comparadas com excertos das entrevistas já organizados na matriz de análise.

Além da coleta de dados primários por meio das entrevistas, também foram coletados dados secundários em documentos da AFECOM e algumas atas de reuniões no período entre novembro de 2000 e maio de 2002. No que diz respeito à coleta de dados secundários, antes de cada entrevista, foi traçado um breve perfil de cada empresa com informações sobre faturamento, ano de fundação, principais mercados, volume de produção, percentual exportado, número de funcionários, principais concorrentes e principais mercados.

Em relação a documentos da AFECOM, foram consultados, além das atas de algumas reuniões da Associação, outros documentos cedidos em caráter confidencial. Ainda no que se refere a documentos para consulta, foi possível ter acesso a uma apresentação em Powerpoint do Programa Redes de Cooperação, bem como a outros documentos por escrito. Tais documentos foram cedidos pela coordenadora do Programa.

Considerando a limitação de tempo para a realização do trabalho, não foi possível entrevistar representantes de outros agentes do SLP Moveleiro a exemplo da MOVERGS e do SINDMÓVEIS, mas foram consultados textos disponíveis no *sites* da MOVERGS e SINDMÓVEIS. Uma outra limitação nesse sentido foi a entrevista com outras empresas da Rede que poderia funcionar com uma espécie de variável de controle. Uma comparação das respostas das empresas fundadoras com as empresas que recém ingressaram na Rede poderia fornecer elementos quanto ao desenvolvimento da confiança dentro da AFECOM.

6.2 Análise dos dados

Após a realização de todas as entrevistas para fins de sistematização, foi organizada uma matriz de análise. Também foi construída uma espécie de matriz de interação em que as empresas teriam de apontar com quais outras empresas da Rede elas se relacionam e que tipos de conteúdos são trocados com estas outras empresas. No entanto, como nem todas as empresas aceitaram responder a esta matriz, não foi possível incluí-la na análise dos dados. O próximo passo metodológico, como auxílio à análise, consistiu na organização de uma matriz de agrupamento conceitual.

Com essa matriz, feita para a análise dos dados, as entrevistas foram organizadas em categorias que tivessem correspondência com a revisão de literatura neste trabalho. Desta forma, foi feita uma matriz com extratos das entrevistas de cada empresa que melhor correspondesse àquela categoria. As categorias utilizadas foram as seguintes: mecanismos de coordenação, imbricamento social, expectativas com a rede, motivação para ingresso na rede, confiança de um modo geral, confiança dentro da rede, equivalência estrutural, resultados obtidos com a rede, estratégia geral da empresa, atividades da rede, importância da localização e ambiente institucional. Nesta matriz, algumas categorias mais teóricas como imbricamento social, equivalência estrutural foram combinadas com questões mais empíricas e descritivas como o caso das atividades, expectativas e resultados obtidos. Segundo Miles e Huberman (1994), a matriz de agrupamento conceitual possui colunas e linhas organizadas para agrupar itens que pertencem às mesmas categorias. As entradas para esta matriz podem ser conceituais (o investigador possui idéias a priori sobre as informações que derivam da mesma teoria ou tema) ou empíricas (o investigador percebe que os informantes que respondem às questões vinculando as respostas ou dando respostas similares). A partir da matriz de agrupamento conceitual, foi possível relacionar de maneira mais consistente a parte teórica do trabalho com os dados coletados.

6.3 Perfil das empresas investigadas

Em conformidade com o perfil das empresas do setor moveleiro como um todo, as empresas que integram a rede são, na sua maioria, pequenas empresas. Em relação às empresas investigadas, apenas duas possuem entre 11 e 15 funcionários respectivamente e uma com 101 funcionários. As demais possuem entre 20 e 100 funcionários. O faturamento médio das empresas é de R\$ 2,59 milhões por ano, sendo que a distância entre a de maior faturamento e a de menor faturamento é de R\$ 5,45 milhões. A maior parte das empresas possui um faturamento entre R\$ 2 e R\$ 3,5 milhões. O volume de produção médio das empresas entrevistadas é de 1283 unidades/mês. Em relação à linha de produtos das empresas, apenas uma empresa não fabrica estofados, mas móveis para escritório, mesas e cadeiras (a categoria dos complementos). Todas as demais produzem estofados como sofá, poltronas, sofá-cama etc.

Tabela 4 – Principais mercados nacionais das empresas entrevistadas

Ranking	Estado
1º	São Paulo
2º	Rio Grande do Sul
3º	Rio de Janeiro
4º	Santa Catarina
5º	Outros

Em relação ao tempo de atuação no mercado, as empresas possuem, em média, 16 anos de existência, 5 empresas com mais de 15 anos de existência, 3 empresas com menos de 10 anos e uma com 11. Quanto aos principais concorrentes apontados pelas empresas, apenas duas indicaram as demais empresas que formam a Rede como seus principais concorrentes. As outras indicaram grandes empresas do Estado e empresas de outros estados. Quase todas as empresas são de capital nacional, com exceção de uma que pertence a um grupo argentino.

Das nove empresas entrevistadas, 7 estão exportando. O volume médio de exportação destas empresas é de 10,5% da produção, sendo que a empresa que mais exporta comercializa 20% de sua produção no exterior. Em relação ao número de funcionários, as empresas empregam 386 trabalhadores. Uma média de cerca de 43

trabalhadores por empresa. Vale dizer que a empresa com menor número de funcionários possui 11 trabalhadores e a empresa com o maior número 101.

Ainda que a maioria das empresas não tivesse participado de iniciativas de cooperação anteriormente, todas elas revelaram a participação em atividades promovidas por entidades do setor moveleiro, a exemplo do programa Promóvel de apoio a exportações do setor moveleiro. O programa possui projetos para a capacitação gerencial de empresas do setor, desenvolvimento tecnológico, certificação e prospecção de mercado.

7. Caracterização da Rede AFECOM

Como pôde ser visto pelas considerações em relação ao Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado, a Associação dos Fabricantes de Estofados e Complementos – AFECOM surgiu dentro de uma estratégia mais ampla de fortalecimento da economia local, em especial nos lugares onde já existem Sistemas Locais de Produção. A Rede conta hoje com 19 empresas, sendo que 8 empresas foram incorporadas no final de 2001. A meta da Rede é chegar a 30 empresas até o final de 2002 e 48 empresas até o final de 2003. Atualmente, o faturamento da Rede é de aproximadamente R\$ 4 milhões por mês.

Embora as empresas que integram a AFECOM tenham passado pelas mesmas etapas de formação das redes do Programa, esta Rede se difere das demais por duas razões significativas. Primeiro, trata-se de uma rede de empresas do setor manufatureiro. Segundo, as empresas estão fortemente inseridas em um Sistema Local de Produção, estabelecendo relações de bastante proximidade com atores importantes deste Sistema, a exemplo do SINDMÓVEIS e da MOVERGS. Nesta caracterização da AFECOM, se buscará relacionar os conceitos sobre redes apresentados na revisão de literatura com os dados obtidos sobre o funcionamento da AFECOM. Para isto, serão utilizados excertos de documentos e fragmentos das entrevistas.

De acordo com as características apresentadas por Human e Provan (1997), a Rede possui todas as características de uma rede multilateral. Todas as empresas da AFECOM são geograficamente próximas, com exceção de uma empresa localizada no município de Estrela. Todas as empresas operam dentro do mesmo setor, o que potencialmente pode permitir a partilha de insumos e a participação em projetos comuns de especialização e estabelecem interações diretas a fim de obter resultados empresariais específicos. Os objetivos mais gerais da AFECOM são gerenciar e assessorar negócios e serviços às associadas, planejar e orientar na execução e adequação das empresas associadas em entidades homogêneas, no que diz respeito a aspectos de qualidade, metodologia de processos, etc; através de empresas físicas ou jurídicas, prestar serviços específicos de necessidades aos associados; oferecer treinamentos operacionais aos associados e seus empregados. Portanto, pode se

observar uma ampla gama de atividades de cooperação contempladas no contrato formal que dá origem à Rede, propicia à multiplexidade do relacionamento.

Um outro traço importante em relação às redes multilaterais é a existência de uma organização administrativa ou central de coordenação para a rede. Como foi visto na revisão de literatura, esta central coordena e direciona os esforços dos membros da rede para as metas coletivas da própria rede. Além disto, a central tem poder decisório sobre os membros individualmente e ela monitora as atividades cooperativas das demais empresas e impõe sanções, caso seja necessário (Park, 1996). Pode-se dizer que a diretoria da AFECOM, nas suas atribuições, cumpre este papel. Segundo documento da Rede, dentre as atribuições do Presidente da AFECOM, estão: elaborar o plano de atividades da sociedade e supervisionar todas as atividades da sociedade. Já em relação ao Conselho de Administração da AFECOM, destacam-se as atribuições de apreciar e aprovar o orçamento anual da Associação, estudar e emitir pareceres sobre questões pertinentes à Rede e assessorar os demais órgãos de direção. Conforme documento da Rede, o Conselho de Ética tem a atribuição de “instaurar processo ético para apuração de denúncias ou fatos que representem violação do Estatuto Social, Código de Ética e Regulamento Interno, buscando instruir e finalizar recomendação à Diretoria quanto às medidas e penalidades a serem aplicadas.” Assim, a Diretoria da AFECOM e os Conselhos cumprem esta função de central de coordenação da Rede e todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que sem a existência de uma associação com uma diretoria, a Rede não poderia funcionar.

De acordo com a tipologia apresentada na revisão de literatura deste trabalho, é possível dizer que a AFECOM apresenta características muito similares às das redes burocráticas simétricas. Não obstante, também possui características das redes sociais. Retomando as características apresentadas na sistematização feita por Grandori (1995), as redes burocráticas simétricas possuem modos de coordenação formalizados em contratos de associação. No caso da AFECOM, a existência da Associação foi imprescindível para a formação da rede, não apenas por ser uma exigência da metodologia do Programa Redes de Cooperação, mas por ser uma necessidade sentida pelas empresas que integram a rede identificada nas entrevistas em profundidade (quase todas foram unânimes em destacar a importância do Código de

Ética da Associação). A importância atribuída ao código de ética ajuda na construção das normas na fase de consolidação da Rede, conforme visto no modelo apresentado anteriormente. Este tipo de rede possui um contrato que formaliza as relações organizacionais, como será visto mais adiante no exame de excertos de documentos da Associação.

Uma outra característica fundamental deste tipo de rede, que pôde ser bem observada nas entrevistas com as empresas, é a existência de uma rede social ou laços interpessoais. Nestes laços interpessoais presentes nas redes sociais, ocorre uma espécie de controle social e compartilhamento de normas. Vários entrevistados salientaram que decidem ou não confiar em função do conhecimento do comportamento da empresa no mercado. O não confiar em determinada empresa está muito associado com a reputação desta empresa no mercado (comportamento este que torna-se conhecido em função da rede de relações interpessoais existente).

A fim de ilustrar isto, pode-se citar um dos entrevistados que afirma que “tem uma história, a gente está há muito tempo no mercado, e a gente olha essa história. A gente verifica quais foram e como é que foram as vezes que nós nos encontramos com essa outra empresa ou no mercado ou numa feira. Como é que foi essa reação. A gente avalia a partir dessa história.” Quanto ao compartilhamento de normas, quase todas as empresas surgiram e se desenvolveram a partir de iniciativas de empreendedores locais fortemente enraizados nos valores culturais da imigração italiana, bem como na própria trajetória da formação e consolidação deste Sistema Local de Produção.

Como foi visto no perfil das empresas da amostra (perfil que se registra nas demais empresas que integram a rede), as empresas têm mais ou menos o mesmo tamanho quanto ao número de funcionários e faturamento. Esta equivalência estrutural ou características semelhantes entre os atores, como veremos mais adiante, contribui para o caráter simétrico da rede. De acordo com depoimento do vice-presidente da AFECOM, o fato da rede ser constituída por empresas com tamanho semelhante é muito importante, pois estas empresas possuem interesses, realidades e problemas comuns, o que facilita a união em torno dos objetivos da rede.

Ao reportar às características estruturais das redes, é possível identificar na AFECOM um razoável grau de conectividade entre as empresas. De acordo com as

respostas do questionário, 50% das empresas da amostra contatam semanalmente com mais de 6 empresas e o restante de 2 a 6 empresas. Apenas uma empresa respondeu que não contata nenhuma empresa semanalmente. No caso da multiplexidade (uma propriedade também presente nas relações de confiança), definida como a variedade de laços e conteúdos que são trocados entre os atores (Lazega e Pattison, 1999), as empresas integrantes da AFECOM ainda possuem pouca variedade nos conteúdos trocados entre os atores. Na maior parte, as empresas da rede têm restringido as trocas a informações sobre fornecedores e casos de clientes inadimplentes.

Um dos entrevistados apresenta exemplos de como as empresas poderiam trocar mais entre si a partir da realização de atividades que chegassem ao chão de fábrica das empresas. Segundo ele:

“Podemos fazer muitos treinamentos em grupo, facilitando, preparando melhor os próprios profissionais da área e funcionários. Poderíamos dar ganhos para as empresas, mudando a cultura que eles têm. Porque é importante mudar a cultura da empresa também lá no chão de fábrica. Somente mudar na cúpula, na administração não adianta, tem que mudar lá no chão de fábrica”.

Como foi visto na revisão de literatura, a percepção deste entrevistado está em plena sintonia com a necessidade de estabelecer a cooperação nos diferentes níveis da organização. Mesmo que sejam pequenas empresas, com poucos níveis hierárquicos, a troca de informações entre os operários do chão de fábrica destas empresas seria extremamente rica para a aprendizagem e desenvolvimento tecnológico. No entanto, a questão do desenvolvimento tecnológico não é percebida como algo muito importante, como objeto de cooperação. Apenas um dos entrevistados chamou a atenção para este fato e, nas respostas ao questionário, também somente uma empresa considerou o desenvolvimento de produtos e a solução conjunta de problemas na produção como primeiro incentivo para permanecer na rede.

Em função da formalização da rede por meio de um estatuto que confere direitos iguais aos sócios, independentemente do tamanho da empresa, a centralidade na posse de um maior número de recursos da rede por parte de uma determinada empresa é dificultada. Apesar disto, há empresas dentro da rede que acabam tendo

acesso a um número maior de informações (que podem ser consideradas recursos competitivos) em função de um nível mais alto de conectividade. São empresas que acompanham de maneira mais sistemática os grupos de trabalho, comparecem às reuniões e aproveitam melhor as oportunidades de negócio que surgem com a rede. Em entrevista dada pelo consultor da AFECOM, ele cita exemplo de empresas que obtiveram melhores resultados com a Rede porque estavam mais bem informadas e sintonizadas com as atividades desenvolvidas. Neste sentido, embora sendo uma rede essencialmente simétrica, há empresas que se tornam mais centrais do que outras.

No que diz respeito ao conceito de autonomia estrutural, é possível considerar a AFECOM com uma rede densamente conectada em que as empresas possuem pouca autonomia estrutural. Como lembra Ahuja (2000), as redes densamente interconectadas facilitam a confiança. Além das reuniões semanais das empresas integrantes da AFECOM, todas as empresas recebem informações sobre fornecedores e comercialização por correio eletrônico. Por exemplo, mesmo que a exportação corresponda a mercadorias de duas empresas, todas as demais terão conhecimento da venda feita por intermédio da Rede. No caso de compras coletivas, todas as empresas tomam conhecimento das quantidades compradas, a que preço e de quais fornecedores. O estímulo à troca de informações entre as empresas está também formalizado em documento orientador da conduta das empresas. Segundo o documento, é dever das associadas fornecer fielmente informações de interesse da Rede que lhe forem solicitadas. A título ilustrativo, o grau de conectividade da Rede pode ser visto na Figura 7, em que se pode observar que algumas empresas são mais centrais do que outras (os nós em cinza), possuem mais laços do que outras (observe que existem 19 nós nesta figura, o número de empresas da Rede).

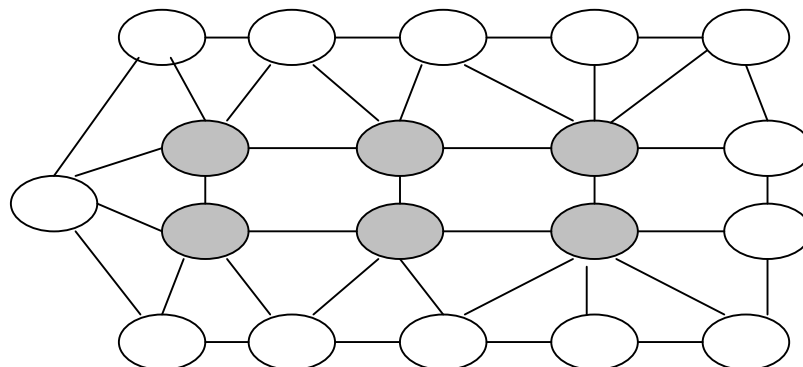


Figura 7 – Interconectividade na AFECOM

Todas as empresas que formaram a AFECOM já se conheciam anteriormente, até mesmo pelo fato de estarem geograficamente próximas. Mesmo as empresas que tinham um contato mais direto, detinham informações sobre as outras empresas, muitas vezes por serem atendidas pelos mesmos vendedores dos fornecedores. Como foi comentado anteriormente, a intensa troca de informações sobre as empresas facilita o conhecimento de eventuais comportamentos oportunistas. Houve consenso entre os entrevistados de que ações ou iniciativas caracterizadas como comportamento oportunista seriam facilmente descobertas pelas demais empresas da Rede. Além disto, as reuniões semanais, comunicações por email, as reuniões dos Grupos de Trabalho e assembléias tornam a comunicação aparentemente eficaz entre as empresas da Rede. Apesar disto, a maioria das empresas não considera satisfatórias as decisões e comunicações entre as empresas. Neste sentido, de acordo com a descrição das redes de maior densidade, é possível considerar a AFECOM uma rede de maior densidade.

Na parte seguinte da caracterização da AFECOM, será apresentado um quadro (Quadro 6) a fim de mostrar como funcionam os mecanismos de coordenação sistematizados por Soda e Grandori (1995) nesta Rede. Este quadro permite verificar em que medida a sistematização feita por estes autores é consistente com este estudo de caso. A análise destes mecanismos de coordenação facilita a compreensão do papel desempenhado pela confiança nas relações interorganizacionais.

Quadro 6 – Mecanismos de coordenação na AFECOM

Mecanismo de Coordenação	Como se apresenta na AFECOM
Mecanismos de comunicação, decisão e negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões semanais • Reuniões com os Grupos de Trabalho • Assembléias Gerais (Ordinária e Extraordinária) • Comunicação por email sobre as atividades da Rede (com exceção de informações mais sigilosas que não são enviadas por email)
Controle e coordenação social	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética • Estatuto da Rede com as atribuições da Diretoria e direitos e deveres dos associados • Regulamento interno da Rede
Equipe comum	<ul style="list-style-type: none"> • A existência de uma secretária e de uma Diretoria com finalidades específicas distintas das demais empresas que integram a rede. A contratação coletiva de dois representantes em Miami para prospecção de mercado e atuação no mais importante projeto da Rede no momento, a abertura de um <i>Showroom</i> em Miami. Quando perguntados sobre a necessidade da contratação de profissionais para trabalharem na Associação (a exemplo de alguém responsável pela área de compras), a maioria dos entrevistados reconheceu que ainda era muito cedo para isto. No entanto, não foi descartada a possibilidade da contratação de profissionais caso o volume de atividades da Rede aumentar sensivelmente
Relações de hierarquia e autoridade	<ul style="list-style-type: none"> • As atribuições do Conselho de Ética • As atribuições do Presidente da Associação, em especial a de representar a Rede em eventos públicos e na relação com outras entidades • Os deveres das associadas presentes no Código de Ética
Sistemas de planejamento e controle	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Estratégico da Rede • A fiscalização para o cumprimento das normas do Estatuto, Regulamento Interno e Código de Ética • Controle para o cumprimento das obrigações assumidas perante a Diretoria e Assembléia Geral • Relação de penalidades para os casos de empresas que não se comportam de acordo com as regras do Código de Ética • Grupos de Trabalho (é importante lembrar que estes grupos de trabalho são estruturas mais contingenciais. Eles se organizam “ex post” em função de projetos e problemas específicos. Assim que o projeto é concluído ou os problemas são resolvidos, o Grupo de Trabalho é dissolvido)
	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em feiras com o apoio do Governo do Estado • Abertura de novos mercados

Sistema de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de insumos a preços mais baixos • Troca de informações sobre clientes e fornecedores • Melhorias em design com a contratação coletiva de um designer
Sistemas de seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa do cadastro da empresa em órgãos como SERASA e SPC para ver a idoneidade da empresa • O Grupo de Expansão, um grupo de trabalho dentro da Rede com esta finalidade específica • Verificação da situação fiscal da empresa • A diferenciação nos direitos entre sócias fundadoras e sócias admitidas durante os primeiros 90 dias (para o caso das primeiras dez empresas admitidas depois das fundadoras) e 360 dias (para o caso das empresas admitidas posteriormente)
Sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto da construção de um portal da AFECOM • Comunicação por email com todos os Associados (contudo, dado o caráter regional desta rede e a possibilidade de contato face-à-face faz com que esta comunicação eletrônica não tenha um peso tão relevante, não foi algo citado pelas empresas como sendo importante)
Apoio público e infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Os atores do SLP Moveleiro, em especial a MOVERGS, o SINDMÓVEIS e a CETEMO/SENAI • O Programa Redes de Cooperação • A SEDAI (embora o Programa pertença à SEDAI, é importante fazer diferenciação entre ele e a Secretaria, pois existem outros programas da SEDAI disponíveis à AFECOM, como o caso do Programa de Capacitação Gerencial⁸)

Fonte: elaboração do próprio autor

Paralelamente aos mecanismos de coordenação sistematizados por Grandori e Soda, cabe verificar quais os processos de formação e consolidação das relações interorganizacionais descritos por Ring e Van de Ven (1994) que ocorreram na formação e consolidação da AFECOM. Durante a fase das negociações entre as empresas que formaram a Rede, houve um intenso trabalho de sensibilização no sentido de mostrar os benefícios da cooperação. As expectativas iniciais das empresas em relação à Rede se modificaram bastante. Se no início da Rede a expectativa maior era a de reduzir custos por meio de compras coletivas, aumentando o poder de barganha junto aos fornecedores. Atualmente, segundo os entrevistados, as principais

⁸ Precisa ser confirmada esta informação e verificar se há outros programas articulados

expectativas são a ampliação dos pontos de venda direto ao consumidor, a exemplo do Shopping de Garibaldi (junto com a exportação para os EUA, o principal do projeto da AFECOM), a constituição de uma central de compras (o que vai além de compras coletivas, pois isto implica a criação de uma estrutura da rede para desempenhar uma função de todas empresas), o estabelecimento de um *Showroom* em Miami e a abertura de um mercado americano. No estágio de comprometimento, ocorre a elaboração do Estatuto, Código de Ética, Regulamento Interno e Plano Estratégico da Rede. Neste estágio, também foram formados os Grupos de Trabalho antes mencionados.

Um grande desafio colocado para esta Rede é o de manter sua estabilidade diante do crescimento do número de empresas e de uma maior complexificação dos projetos. Do ponto de vista teórico, o sociólogo norte-americano Mancur Olson (1999) adverte para a potencial ineficiência dos grupos maiores. Em suas palavras, “quando uma parceria tem muitos membros, o parceiro individual nota que seu próprio esforço ou contribuição não afetará muito o desempenho grupal e espera obter sua parcela preestabelecida dos ganhos tanto se contribuir quanto se não contribuir com tudo que poderia ter contribuído” (Olson, 1999:67).

Um maior número de empresas dificulta a eficácia dos mecanismos de coordenação, em especial a comunicação, o sistema de incentivos (um maior número de empresas dificulta o alinhamento e compartilhamento de objetivos comuns da rede) e o sistema de planejamento e controle. Como adverte Park (1996), as redes passam a enfrentar uma complexidade gerencial para coordenar as atividades em busca de objetivos coletivos. Isto tende a aumentar os custos burocráticos a fim de salvaguardar contra eventuais comportamentos oportunistas. Neste sentido, a rede, que tem na flexibilidade um traço essencial, pode acabar incorrendo nos mesmos problemas das estruturas hierárquicas comentados no início deste trabalho.

7.1 Arranjo temporário ou estratégico?

Quando os entrevistados foram perguntados sobre quanto tempo eles pensavam em permanecer na rede, a maioria foi enfática na resposta colocando que não havia um ou um conjunto de objetivos temporários a serem atingidos para depois se retirarem. Naturalmente, todos foram claros quanto à necessidade da Rede oferecer retornos. Ao mesmo tempo, os entrevistados revelaram consciência de que os retornos com a AFECOM não viriam no curto prazo, mas que necessitavam de um amadurecimento. Em um primeiro momento, a partir do exame dos mecanismos de coordenação presentes na Rede, há fortes indícios de que ela se apresenta como um arranjo duradouro. Aliado a isto, metade das empresas da amostra revelaram que realizaram investimentos e adaptações específicas para os projetos da Rede. Alguns exemplos destes investimentos podem ser a publicidade cotizada, a fabricação do estofado desenhado pelo designer contratado pela rede e alterações em embalagem a fim de atender às exigências da logística de exportação.

Em entrevista com o responsável pelo Programa Redes de Cooperação, ele relatou que há empresários da AFECOM que não mais conseguem imaginar a continuidade de suas atividades fora da Rede. Sete das oito empresas que responderam o questionário concordam que se esforçam para manter relações de longo prazo com as demais empresas da Rede. No entanto, para algumas dessas empresas, esta concordância não foi identificada nas entrevistas em profundidade.

A discussão do caráter temporário ou estratégico do arranjo guarda relação com a motivação para a cooperação. Retomando a contribuição da economia dos custos de transação e da teoria dos recursos internos, é preciso analisar em que medida a Rede contribui para a redução dos custos de transação destas empresas e em que medida ela contribui para a formação de recursos que permitam a elevação da competitividade destas empresas. Neste sentido, a busca dos melhores fornecedores e a preocupação com a formação de parceria com estes mesmos fornecedores podem dar resultados na redução dos custos de transação. A negociação coletiva por meio das rodadas de compras para obtenção de melhores preços reduz a assimetria de informação, aumentando o poder de barganha destas empresas. Todavia, ainda é muito cedo para

ver se isto realmente acontece, pois o volume de compras ainda é baixo. Ao contrário, há informações de que alguns fornecedores procuram desestimular as compras coletivas, oferecendo preços mais baixos às empresas se elas comprarem fora da Rede. A consequência disto é um possível aumento do comportamento oportunista das empresas, violando as normas do grupo e minando os resultados da cooperação. Assim, o possível comportamento oportunista de algumas empresas em relação às compras coletivas pode aumentar os custos de transação da Rede como um todo.

No que diz respeito à percepção da Rede como arranjo estratégico para o desenvolvimento de recursos que permitam a criação de valor para as empresas, elevando a sua competitividade, convém recuperar as estratégias gerais do setor moveleiro do RS para ver em que medida existe uma sintonia com a estratégia geral da Rede. Segundo entrevista com o consultor que atende à Rede, a estratégia de longo prazo da Rede, considerando um horizonte de 5 anos, seria a abertura de várias frentes, sendo a criação do shopping center um laboratório. Um laboratório para a abertura de centros de venda em São Paulo e Europa. No caso de Miami, a estratégia seria de converter o showroom em um centro de distribuição para o mercado norte-americano. Aliado a um agressivo esforço de comercialização, está a consolidação da marca. Neste sentido, há uma preocupação com o fortalecimento do selo AFECOM para que consumidores identifiquem neste selo um certificado de qualidade do produto.

Essa estratégia geral da Rede parece guardar coerência com o direcionamento estratégico identificado por Henkin (2001) no que se refere à agressiva comercialização e consolidação da marca. A estratégia de diferenciação através de investimentos em *design* também é coerente com a importância dada pela Rede à parceria com o CETEMO/SENAI, com o SEBRAE e com a SEDAI (na criação de um centro de designers). O Grupo de Trabalho de tecnologia tem concentrado todos os seus esforços para a área de design.

Como destacam Kumar e Seth (1998), uma maior interdependência estratégica implicam um maior controle e uma coordenação mais complexa. O controle e a coordenação complexa, como foi demonstrado na caracterização, são características presentes na Rede. Por sua vez a interdependência estratégica se revela, ainda que de maneira incipiente, no fato de que a grande maioria das empresas leva em

consideração o Plano Estratégico da Rede como uma orientação para a estratégia da sua empresa. É importante frisar que a estratégia da Rede não interfere na estratégia de cada empresa, mas parece haver uma interdependência entre ambas. Por outro lado, quando perguntados sobre a estratégia da sua empresa, os entrevistados apresentaram as seguintes respostas:

- Agregar valor ao produto acrescentando serviços pós-venda na montagem e assistência técnica aos produtos.
- Chegar diretamente ao consumidor
- Abertura de novos mercados
- Diversificação de produtos
- Exportação
- Investimento em design
- Buscar uma linha média alta para um segmento de mercado com maior poder aquisitivo (devido à concorrência nos móveis mais populares)

Ao contrastar as estratégias individuais das empresas com a estratégia geral da Rede, é possível ver certa coerência entre as estratégias individuais das empresas e a estratégia geral da AFECOM. No entanto, esta coerência só se materializa, reforçando o caráter estratégico do arranjo, se existir interdependência e comprometimento das empresas entre si e com a Rede como um todo. O comprometimento construído por meio da confiança é como o cimento que liga esta complexa teia de expectativas, interesses e ações. Isto é especialmente verdadeiro para uma rede que alterna cooperação com competição, tendo em vista que são empresas do mesmo setor (a cooperação mencionada antes). Desta forma, como será visto mais adiante, a confiança poderá desempenhar um papel fundamental na definição do caráter estratégico deste arranjo.

Como comentário final a esta parte, vale dizer que o foco da estratégia da AFECOM na comercialização pode ser insuficiente para obtenção de uma vantagem competitiva sustentada, uma vantagem competitiva que pode ser mantida ao longo do tempo e com um grau de inimitabilidade pelos concorrentes. Uma vantagem competitiva sustentada teria de ser obtida com o desenvolvimento de competências (nas áreas de design e tecnologia) que permitam e estimulem a inovação dentro da Rede. É preciso

que a Rede se torne conhecida internacionalmente pelo desenvolvimento de produtos com alto valor agregado e incapaz de ser imitado pelos concorrentes. A marca é consolidada a partir do caráter inovador dos produtos da Rede. Sobre isto, um dos empresários entrevistados, casualmente o mesmo que definiu estratégia da sua empresa como investimento em design, comentou que uma perspectiva de longo prazo para a Rede seria a de se posicionar como sendo a melhor dentro de um segmento de mercado do consumo de móveis e estofados. Para ilustrar, o entrevistado citou a indústria de óculos italiana constituída por pequenas empresas que se destaca por produtos de excelência em design. A questão da capacidade inovativa das empresas da Rede é, sem dúvida, um desafio a ser enfrentado na formação da estratégia da Rede.

7.2 A confiança vista pelos integrantes da Rede

A fim de analisar como a confiança é vista pelos integrantes da Rede, serão utilizadas citações das entrevistas, bem como as respostas do questionário. O leitor pode se questionar porque apenas essa parte do trabalho está dedicada à confiança quando ela ocupa lugar de destaque no título do trabalho. Na verdade, embora esta parte vá analisar a confiança de forma mais específica, ela também está presente em partes anteriores. Por exemplo, quando se discute o caráter temporário ou estratégico da Rede, isto tem implicações para a confiança, pois, como salienta Sydow (1998), a confiança contribui para a formação de estratégias coletivas nas redes de empresas, uma vez que ela permite uma melhor coordenação das expectativas de atores independentes.

Um outro exemplo diz respeito aos mecanismos de coordenação. É possível afirmar que uma estrutura de governança baseada na confiança (nem hierárquica e nem de mercado) está subjacente a estes mecanismos. Daí a semelhança destes mecanismos com as propriedades estruturais da confiança. Por último, a relevância do ambiente institucional facilitador, a descrição e o papel dos agentes do SLP Moveleiro para a constituição e desenvolvimento da AFECOM (um vínculo com a confiança baseada em instituições).

Considerando o modelo elaborado, a confiança será analisada a partir das propriedades estruturais e do conceito de imbricamento social, dado o poder explicativo deste conceito evidenciado pelos dados coletados. Conforme percepção das empresas e do consultor, a AFECOM estaria passando de uma fase de implementação para uma fase de consolidação (ver Figura 4). No caso das propriedades estruturais, o Quadro 7 (da mesma forma que os mecanismos de coordenação), com base nas entrevistas e respostas do questionário, expressa como as propriedades estruturais se apresentam na Rede.

Quadro 7 - Propriedades Estruturais da confiança na AFECOM

Propriedades Estruturais	Como se apresentam na Rede
Frequência e abertura de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento da planilha de custos das empresas • A maioria das empresas afirmou desenvolver relações próximas com as outras empresas da Rede no sentido de trocarem informações sigilosas • Comunicação à todas as empresas dos resultados das exportações feitas por intermédio da Rede (por email e telefone). A informação do pedido de uma empresa é enviada para todas as demais empresas • Reuniões semanais e reuniões dos Grupos de Trabalho • Há também dificuldades de obter retorno de informações solicitadas pelo consultor da Rede, muitas empresas demoram muito para responder
Caráter de longo prazo do relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Das 8 empresas que responderam o questionário, 7 afirmaram se esforçar para manter um relacionamento de longo prazo com as empresas da Rede • Nas entrevistas, a maioria das empresas declarou não visualizar um fim para a sua participação na Rede. Elas se desligariam da Rede somente se as desvantagens fossem grandes. O fato da Rede não ter trazido resultados financeiros mais concretos não parece ter afetado a disposição destas empresas em continuarem.
Multiplexidade do relacionameto	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de matérias primas • Repartir um pedido que a empresa não tem condições de atender com outra empresa da Rede • Conhecimento e melhorias no processo produtivo • Desenvolvimento de um estofado da Rede com designer contratado pela AFECOM • Informações sobre clientes e fornecedores
Equilíbrio entre autonomia e dependência	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das empresas declarou não temer ficar muito dependente da Rede • A maioria das empresas declarou manter sua própria estratégia ao mesmo tempo em que consideram a estratégia da Rede • A maioria das empresas revelou o papel fundamental desempenhado pela Rede na prospecção do mercado externo. • As empresas expõem seus produtos disputando com outras empresas da Rede o consumidor final nos pontos de venda da AFECOM

Fonte: Elaboração do próprio autor

A seguir, serão apresentadas citações dos entrevistados sobre a importância da confiança nas relações entre as empresas da Rede (Quadro 8). Estas citações mostram o quanto a confiança é central para o desenvolvimento da AFECOM. Também serão apresentadas citações dos entrevistados sobre a importância do imbricamento social conforme definido na revisão de literatura (Quadro 9).

Quadro 8 – Importância da confiança segundo os entrevistados

“Entendo confiança como uma série de valores éticos e morais...Não posso confiar em todas as pessoas, as pessoas podem confiar em mim, mas se eu não tiver uma ética, uma moral, uma concordância com o que eu falo, essa confiança tarde ou cedo cai”.
“Então para a Associação crescer, ela precisa que os elementos que a constituem aprendam a confiar uns nos outros, a trocar informações, a pensar em ter um objetivo comum, pra crescermos juntos. Senão não funciona”
“A confiança é essencial porque nela tu defines uma série de valores que se tu te mostras de uma forma tem que agir de acordo com a forma que tu te mostraste”
“Então nesse ponto eu vejo que a confiança que deve existir na rede, ela é primordial. Não só na questão da compra, na questão da venda, nós não admitimos que eu fale mal de um colega que está na rede”
“Você como participante, você tem que se doar, dedicar a dar o conhecimento e receber. Eu acho que é a reciprocidade, então você tem que dar tudo o que você sabe e receber.”
“A confiança vai ter que ser assim, quase cem por cento. Porque tu vais ter que abrir tudo o que tu tens: números, coisas que às vezes tu procuras esconder e tu não podes. Tu tens que chegar lá e falar aquilo que tu pagas, aquilo que tu compras, aquilo que tu vendes, porque é uma troca de informações, então tem que ter confiança”
“Juntamente com o código de ética, a confiança é a principal forma de controle na Rede, não existe outra forma”.

Ao se examinar as citações sobre confiança, percebe-se que o compartilhamento de valores, as trocas e a reciprocidade estão bem presentes no discurso dos entrevistados. Um outro fato importante é o de que estas mesmas empresas não identificam a confiança como algo tão importante nas relações de mercado que elas estabelecem com outras empresas fora da Rede. Vários entrevistados comentaram que há dificuldades de se obter uma fidelização (ou lealdade) de parte dos compradores. Nas relações com os fornecedores, muitos declararam que se o fornecedor agir de uma forma não satisfatória, eles simplesmente buscam outro fornecedor. Isto revela que uma percepção da diferença entre as relações interorganizacionais de mercado e as relações interorganizacionais dentro da Rede. Os entrevistados verificaram um aumento da confiança com o desenvolvimento da Rede. É isso que reforça a assertiva de que a confiança é tanto resultado como meio da interação cooperativa, bem como a de que o caráter duradouro da relação aumenta a probabilidade da confiança e cooperação.

O peso dado ao código de ética pelos entrevistados, com exceção de três, parece ser coerente com a importância de normas e valores comuns entre os integrantes da

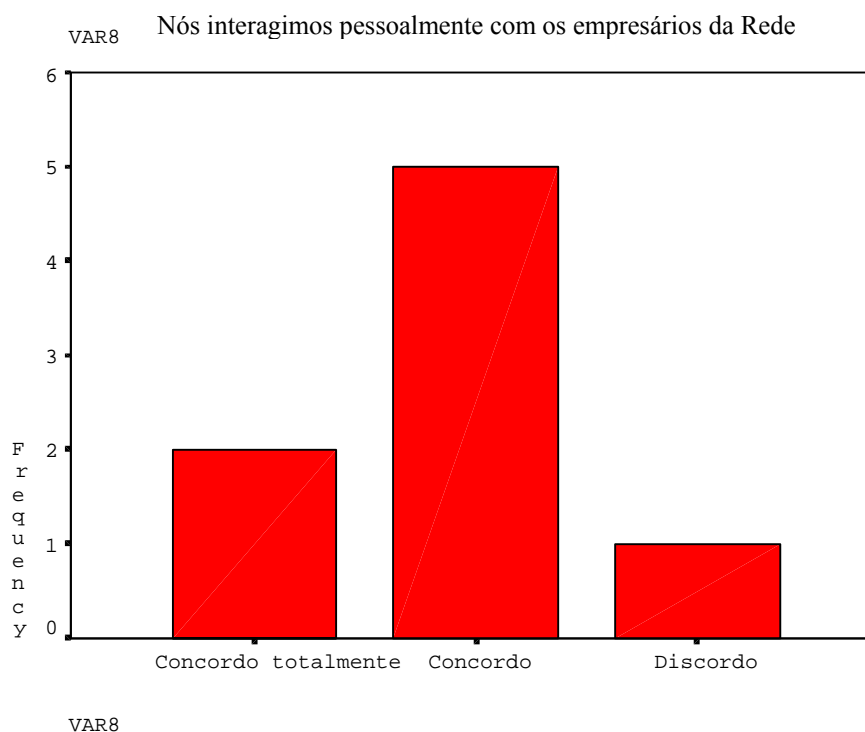
Rede para a produção de confiança. No que diz respeito à reciprocidade mencionada por um dos entrevistados, ela guarda relação com a noção de *goodwill trust*. Neste tipo de confiança (bastante relacionado com a disposição de cooperar presente no conceito de capital social), as empresas se abstêm de tirar vantagens de uma dada situação, toda vez que isto pode prejudicar uma outra empresa. A *goodwill trust* é a confiança baseada na preocupação com o outro. Para Sako (1998), este tipo de confiança é o que possui o maior impacto no desempenho empresarial por possibilitar uma maior aprendizagem nas interações entre as empresas, o “dar e receber conhecimento” além do estabelecido na estrutura formal da Rede.

Quadro 9 – Imbricamento social segundo os entrevistados

“Era conhecimento de pessoas, do que as pessoas se diziam nessas reuniões e que depois se confirmava, depois. Eu acho que eles pensam da gente assim e eu penso deles assim. Foi nessa troca que a gente percebeu que eram pessoas que daria pra confiar, sabe”.
“Ontem mesmo nós conversamos, via telefone, sabe. Eu acho que...porque, eu conheço essas pessoas há muito tempo, sei da situação no mercado dele. Somos concorrentes, mas...eu digo sempre...concorrentes e amigos.”
“Todas as empresas eram conhecidas antes de ingressar na rede”
“Então, já se tinha algum relacionamento, nesse sentido, mas em termo, assim, mais de amizade do que...né...de conhecer os proprietários das empresas ou gerentes comerciais. Então, nesse sentido sim.”
“Sim, eu conhecia, muitos são meus amigos. A gente só entrou ali porque tem amigos ali e nem todos estão na rede.”
“Eu vou confiar mais nas pessoas que são donas da empresa, né, por isso que eu te digo que são empresas que eu conheço o dono, que eu tenho ...que eu tenho....oportunidade de conversar com eles, trocar idéias como eu to tendo agora.”
“Eu já conhecia a maioria das empresas que integram a rede”.

Conforme a revisão de literatura, sabe-se que a existência de relações interpessoais prévias é muito importante para o desenvolvimento da confiança. Estes laços interpessoais são especialmente relevantes no caso das redes simétricas, como o caso da AFECOM. Para reforçar as citações do Quadro 9, é apresentado o Gráfico 2 que mostra o grau de concordância das empresas com a seguinte colocação: “nós interagimos pessoalmente com os empresários da Rede. Eles são pessoas que respeitamos pessoalmente”.

Gráfico 2 – Interação pessoal entre os empresários



O quadro de citações e o gráfico também podem ser reforçados por outro elemento crucial para o imbricamento social, o da localização. Os entrevistados argumentaram que a localização facilitava enormemente as relações interpessoais. Pode-se dizer que estas relações são facilitadas pelo capital social existente na própria região. Vale frisar que tanto o imbricamento social quanto a confiança são bastante facilitados pelo capital social existente na região.

A fim de entender melhor porque a região de colonização italiana é mais rica em capital social do que outras partes do RS, é necessário remontar às características culturais da região, bastante semelhantes às de algumas regiões italianas como o caso de Emilia Romagna e outras partes da Terceira Itália. A forte identidade cultural dos descendentes de italianos é um elemento de coesão social até os dias de hoje. A propensão a cooperar data dos primórdios da colonização italiana. Sem dúvida, a questão étnica e cultural não é mais importante do que o ambiente institucional facilitador existente nos Sistemas Locais de Produção, mas desempenha um papel que não pode ser desconsiderado.

8. Considerações finais

Primeiramente, cabe relatar as limitações deste trabalho enquanto uma aproximação exploratória em torno do tema redes de pequenas empresas. Embora a opção pelas empresas entrevistadas tenha sido justificada, a confiança dentro da Rede e a própria aplicação do modelo poderiam ter sido mais consistentes se fossem comparados com uma amostra de empresas que ingressaram depois de um ano de existência da AFECOM. No que diz respeito aos dados coletados, a fim de perceber melhor a inserção da Rede dentro do SLP Moveleiro, seria pertinente a realização de entrevistas com representantes dos principais agentes a exemplo da MOVERGS, CETEMO/SENAI e SINDMÓVEIS.

O acesso limitado às atas das reuniões (não foi possível copiar as atas a fim de efetuar um exame mais aprofundado) e a não participação em atividades da rede também constituem limitações na coleta de dados realizada neste trabalho. A participação em atividades da Rede (reuniões e assembléias) poderia ter produzido notas de observação para serem comparadas com as entrevistas em profundidade e com as respostas do questionário. Ainda no que se refere aos documentos da AFECOM, teria sido de grande valia o acesso ao Plano Estratégico da Rede, o que não foi possível. Em relação às entrevistas com as empresas fundadoras da Rede, uma limitação importante foi a impossibilidade de entrevistar o presidente da Associação. É preciso registrar que foram feitas cinco tentativas para entrevista-lo, todas sem sucesso.

No que diz respeito à coerência entre o modelo apresentado e a análise dos dados, é possível identificar uma limitação quanto à existência de variáveis operacionais capazes de identificar melhor os tipos de confiança nas diferentes fases de desenvolvimento da rede. Um procedimento semelhante ao que foi feito em relação às propriedades estruturais da confiança seria necessário.

Quanto aos objetivos propostos no início do trabalho, o de analisar o papel da confiança e o de analisar os mecanismos de coordenação dentro da AFECOM, pode-se dizer que foram atingidos satisfatoriamente, em especial quando se tem presente o caráter exploratório do estudo. A análise dos dados também revelou congruência com a revisão de literatura no que tange às características das redes regionais e as características da AFECOM. Curiosamente os estudos de Human e Provan (1997)

também foram realizados com redes de empresas participantes de um programa governamental nos Estados Unidos.

Apesar de não ter sido objeto deste trabalho uma análise do capital social existente dentro do SLP Moveleiro, o peso do imbricamento social identificado nas entrevistas remete à necessidade de um maior aprofundamento sobre a sua importância tanto para a formação da confiança quanto para o próprio funcionamento das redes regionais simétricas. Como pesquisa futura, é importante investigar em que medida redes simétricas inseridas em regiões mais pobres em capital social e com uma menor quantidade de organizações intermediárias apresentariam resultados e características semelhantes. Como lembra Rivière (1990) ao analisar a Terceira Itália, as pequenas e médias empresas estão fortemente imbricadas em uma formação social regional e o modelo de desenvolvimento desta economia difusa parece dificilmente ser reproduzido em outro local.

Ao longo do trabalho, foi possível verificar o papel proeminente da confiança nas relações de cooperação. Uma questão importante a ser colocada em relação à isso diz respeito ao papel que a confiança, ao fortalecer a cooperação, pode desempenhar na elevação da competitividade das empresas organizadas em rede. Além disso, quais são as possibilidades que as redes oferecem para o desenvolvimento de estratégias interorganizacionais que permitam a construção de uma vantagem competitiva sustentada e ancorada em um projeto mais amplo de desenvolvimento regional endógeno? A experiência das redes regionais lança luz sobre a possibilidade de combinar competitividade com desenvolvimento social, uma tarefa complexa e necessária para fazer frente aos modelos que geram exclusão social e regional.

A capacidade inovativa em âmbito regional tem sido uma característica marcante das regiões ganhadoras, parafraseando Lipietz (1994). Por sua vez, a capacidade inovativa exige um desenvolvimento tecnológico cada vez mais intensivo em conhecimento. Como comentam Asheim e Cooke (1999), a inovação radical é cada vez mais necessária, seja para bens de capital ou bens de consumo intensivos em design. Uma forma de superar isto no contexto de aglomerações de pequenas e médias empresas é permitir que essas empresas possam construir uma capacidade coletiva, estabelecendo centros que possam auxiliar estas empresas a se manterem atualizadas

com o desenvolvimento tecnológico. Isto porque o processo de aprendizagem localizado, com o “aprendizado pelo uso” e o “aprendizado pelo fazer”, precisa ser complementado pelo conhecimento codificado presente na pesquisa básica e atividades de P&D mais formalizadas (Asheim et Cooke, 1999). Embora a ênfase da estratégia da AFECOM se encontre na comercialização, há também uma preocupação com o design.

Ao ocupar um lugar de destaque para a elevação da competitividade das empresas, o Programa Redes de Cooperação permitiu concentrar esforços no estímulo à difusão de conhecimento e à articulação das redes de empresas do Programa com universidades e centros tecnológicos. Vários autores realçam a dimensão regional dos sistemas de inovação (Langlois et Robertson, 1995; Bianchi, 1998; Asheim, 1999 e De Bandt, 1999).

Em relação às preocupações da gestão estratégica, o estudo, ao refletir sobre os mecanismos de coordenação interempresariais, está em sintonia com o cenário do novo ambiente competitivo, um ambiente em que a competição é cada vez mais entre arranjos de empresas (tenham eles a forma de aliança estratégica ou de rede).

A partir desse estudo exploratório, pode-se identificar três grandes linhas de pesquisa futura. Uma linha que busque relacionar as características organizacionais e a confiança nas redes de empresas com um melhor aproveitamento das externalidades dos Sistemas Locais de Produção, em especial no que tange à constituição de um Sistema Regional de Inovação, ou seja, o quanto a organização de pequenas e médias empresas em redes regionais simétricas pode contribuir para fortalecer tal Sistema.

Uma outra linha de pesquisa diz respeito à emergência das estratégias interorganizacionais ou estratégias em rede, algo que foi tangenciado nesse estudo. Uma terceira linha de pesquisa se relaciona com a emergência de novas propriedades organizacionais a partir das interações entre as empresas e qual o papel da confiança nisso. Para uma pesquisa desse tipo, seria apropriado se valer dos estudos de redes sociais envolvidos com a análise das características estruturais das redes e dos pensadores que trabalham o conceito de complexidade. Nessa terceira linha, também seria importante investigar os fatores que conferem sustentabilidade (no sentido de permanência) a esse tipo de arranjo.

Referências Bibliográficas

- Ahuja, Gautam (2000) Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study **Administrative Science Quarterly** Vol. 45-3, p. 425-455.
- Alievi, Rejane M. (2000) Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais Competitividade, Capacitação Tecnológica e Inovação no Arranjo Produtivo Moveleiro da Serra Gaúcha disponível em www.ie.ufrj.br/gei.
- Asheim, Bjorn. T. et Cooke, Philip (1999) Local Learning and Interactive Innovation Networks in a Global Economy in Malecki, E. e al. Making connections Technological learning and regional economic change Aldershot, Ashgate Publishing Ltd.
- Asheim, Björn T. (1999) The territorial challenge to innovation and endogenous regional development in Vários, (1999) Industrial policy in Europe: theoretical perspectives and practical proposals, ed. Cowling, Keith, London, Routledge.
- Axelrod, Robert (1984) The evolution of cooperation Penguin Books, London.
- Bachmann, Reinhard (2001) Trust, power and control in trans-organization relations **Organization Studies**, Vol. 22.
- Barney, Jay B. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions **Sloan Management Review**, Vol. 40: 3, 137-145.
- Barney, J. B et Hesterly, W. (1996) Organizational Economics: understanding the relationship between Organizations and Economic Analysis in Handbook of Organizations, Roulledge, London.
- Barney, Jay B. et Hansen, Mark H. (1994) Trustworthiness as a source of competitive advantage **Strategic Management Journal**, Vol. 15, 175-190.
- Bengtsson, Maria et Kock, Sören (1999) Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 14-3, p. 178-193.
- Bennett, R. et Gabriel, H. (2001) Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 16, p. 424-438.

- Bianchi, Patrizio (1998) Industrial policies and economic integration: learning from European experiences, London, Routledge.
- Castells, Manuel (2000) A sociedade em rede trad. Tonêide Venâncio Majer Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- Child, John (1998) Trust and strategic international alliances: the case of sino-foreign joint ventures in Trust within and between organizations org. Bachmann, R e Lane, C. Oxford, Oxford University Press.
- Coleman, James (1990) The Foundations of Social Theory Cambridge (MA), Belknap Press.
- Colombo, Massimo G. (1998) Some Introductory Reflections in The changing boundaries of the Firm: explaining evolving inter-firm relations, ed. Colombo, Massimo G., London, Routledge.
- Combs, J. G. et Kechev, D. J. (1999) Explaining inter-firm cooperation and performance **Strategic Management Journal**, 20: 867-888.
- Danson, Michael et Whittam, Geoff (1999) Regional Governance, Institutions and Development disponível em <http://www.rri.wvu.edu/WebBook>.
- De Bandt, Jacques (1999) Practical issues of networking and co-operation in Vários, (1999) Industrial policy in Europe: theoretical perspectives and practical proposals, ed. Cowling, Keith, London, Routledge.
- Dei Ottati, Gabi (1994) Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district **Cambridge Journal of Economics**, Vol. 18 – 529-546.
- Dussuc, Bernard (2000) Une vision processuelle des réseaux d'entreprises IXieme Conference Internationale de Management, Montpellier.
- Elg Ulf et Johansson Ulf (1997) Decision making in inter-firm networks as a political process **Organization Studies**, Vol. 18.
- Friedkin, Noah E. (2001) Norm formation in social influence networks **Social Networks**, Vol. 23, p. 167-189.
- Fukuyama, Francis (1996) Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade, trad. Alberto Torres, Rio de Janeiro, Editora Rocco.
- Geindre, Sébastien (1999) Confiance et pratiques de réseaux Ecole Supérieure des Affaires - Laboratoire du CERAG, Grenoble.

- Gnyawali, D. R. et Madhavan, R. (2001) Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective **Academy of Management**, Vol. 26 – 3, p. 431-445.
- Grandori, Anna (1997) An organizational assessment of interfirm coordination modes **Organization Studies**, Vol 18.
- Grandori, Anna et Soda, Giuseppe (1995) Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms **Organization Studies**, Vol. 16/2, p. 183-214.
- Granovetter, Mark (1985) Economic Action and Social Structure: the problem of Embeddedness **American Journal of Sociology** Vol. 91/3.
- Gulati, Ranjay (1998) Alliances and networks in **Strategic Management Journal** Vol. 19.
- Henkin, Hélio (2001) Mudança no ambiente competitivo e resposta estratégica das empresas: o caso da indústria moveleira do Rio Grande do Sul na década de 90 Tese de Doutorado, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Hofstede, Geertz (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd Ed., Thousand Oaks, Sage.
- Human, Sherrie E. et Provan, Keith G. (1997) An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks **Academy of Management Journal**, Vol. 40.
- Humphrey, John et Schmitz, Herbert (1998) Trust and interfirm relationships in transition and developing economies **Journal of Development Studies**, Vol. 34, April – pp. 32-61.
- Kumar, Sanjiv et Seth, Anju (1998) The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships **Strategic Management**, Vol. 19, p.579-599.
- Lane, Christel et Bachmann, Reinhard (1996) The social constitution of trust: Supplier relations in Britain and Germany **Organization Studies**, Vol. 17 Berlin.

- Lazega, Emmanuel et Pattison, Philippa E. (1999) Multiplexity, generalized exchange and cooperation in organizations: a case study **Social Networks**, Vol. 21, p. 67-90.
- Langlois, Richard N. et Robertson, Paul L. (1995) Firms, Markets and Economic Change, London, Routledge.
- Lipietz , Alain et Benko, G (1994) As regiões ganhadoras Lisboa, Celta Editora.
- Luhmann, Niklas (1987) Soziale Systeme Frankfurt, Suhrkamp.
- McAllister, Daniel J. (1995) Affect- and cognition-based trust **Academy of Management Journal**, Vol. 38, Issue 1.
- Miles, Matthew B. et Huberman, A. Michael (1994) Qualitative data analysis an expanded sourcebook Thousand Oaks, Sage Publications.
- Morgan, R. M. et Hunt, Shelby D. (1994) The commitment-trust theory of Relationship Marketing **Journal of Marketing**, Vol. 58, p. 20-38.
- Morin, Edgar (1989) O Método II: a vida da vida Trad. Maria G. de Bragança, Lisboa, Martins.
- Nalebuff, B. J. et Brandenburger, A. M. (1996) Co-opetição Rio de Janeiro, Rocco.
- Neto, João Amato (2000) Redes de cooperação produtiva e Clusters regionais São Paulo, Atlas.
- Oliver, Amalya L. et Ebers, Mark (1998) Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships **Organization Studies**, Vol. 19.
- Olson, Mancur (1999) A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais trad. De Fábio Fernandez, São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo.
- Park, Seung H. (1996) Managing an interorganizational network: A framework of the institutional mechanism for network control **Organization Studies**; Vol. 17.
- Piore, Michael J. et Sabel, Charles F. (1984) The Second Industrial Divide: possibilities for prosperity New York, Basic Books.
- Powell, Walter (1987) Hybrid Organizational Arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, p. 67-87.

- Powell, Walter et al. (1996) Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology **Administrative Science Quarterly** Vol. 41, p. 116.
- Putnam, Robert D. (1996) Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna Rio de Janeiro, Fundação Geúlio Vargas.
- Ring, Peter S. et Van de Ven, Andrew (1994) Developmental processes of cooperative interorganizational relationships **The Academy of Management Review**, Vol. 19, p.90.
- Ring, Peter S. et Van de Ven, Andrew (1992) Structuring cooperative relationships between organizations **Strategic Management Review**, Vol. 13, p. 483-498.
- Rivière, Dominique (1990) La “Troisième Italie”, la petite entreprise et le développement régional in La dynamique spatiale de l'économie contemporaine ed. Benko, Georges B., Paris, Éditions de l'Éspace Européen.
- Sako, Mari (1998) Does trust improve business performance? in Trust within and between organizations org. Bachmann, R e Lane, C. Oxford, Oxford University Press.
- Sampieri, Roberto H., Collado, Carlos F. et Lucio, Pilar B. (1991) Metodologia de la investigación México, McGrawhill.
- Sydow, Jorg (1998) Understanding the constitution of interorganizational trust in Trust within and between organizations org. Bachmann, R e Lane, C. Oxford, Oxford University Press.
- Tolbert, Pamela et al. (1995) Wanted: A good network theory of organization **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, p. 343.
- Walter, A et Gemunden, H. G. (2000) Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results **Journal of Business and Industrial Marketing** Vol. 15, p. 36.
- Williamson, Oliver (1985) The economic institutions of capitalism New York, The Free Press.
- Uzzi, Brian (1997) Social Structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness **Administrative Science Quarterly** Vol. 42.

Yin, Robert K. (1994) Case study research: design and methods Thousand Oaks, Sage Publications.

Zucker, Lynne G. (1986) Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 **Research in Organizational Behavior**, Vol. 8, p. 53-111.

Anexo I

Questionário para as empresas entrevistadas

Assinale as respostas abaixo com um “X” no espaço entre parênteses.

1 - É de nosso maior interesse que o relacionamento com os nossos parceiros dentro e fora da rede seja duradouro.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

2 – Quando surge um desacordo entre empresas da rede, ele é resolvido conjuntamente.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

3 – As relações entre as empresas da rede funcionam basicamente com acordos informais

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

4 – Nossa empresa realizou investimentos e adaptações específicas para os projetos da rede.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

5 – Com quantas empresas da rede a sua empresa mantém contato semanal?

- 1 – com 1 empresa
- 2 – 2 a 3 empresas
- 3 – 3 a 6 empresas
- 4 – Mais de 6 empresas
- 9 – Nenhuma

6 – Sua empresa se esforça para manter relações de longo prazo com as demais empresas da rede.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

7 – Sua empresa desenvolveu relações muito próximas com outras empresas desta rede, até chegar a trocar informações mais sigilosas.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

8 – Nós interagimos socialmente com os demais empresários da rede. Eles são pessoas que respeitamos pessoalmente.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

9 – O fato de empresas da rede pertencerem à sua associação ou sindicato é um elemento importante para estas empresas merecerem confiança da sua empresa.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

10 – Nossa empresa vê a relação com a rede como uma relação de longo prazo na qual é necessário haver investimento para que dê certo.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

11 – Nas relações entre as empresas da rede, as empresas mais fortes perseguem seus interesses a qualquer custo.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo

4 - discordo totalmente

9 - Não sei

12 – Nossa empresa deseja evitar se tornar muito dependente da rede para conseguir a abertura de novos mercados ou melhoria dos produtos e processos de produção.

1 - concordo totalmente

2 - concordo

3 - discordo

4 - discordo totalmente

9 - Não sei

13 – A maioria das empresas da Rede possui uma maneira de administrar semelhante à sua e isto é muito importante para o bom funcionamento da própria Rede.

1 - concordo totalmente

2 - concordo

3 - discordo

4 - discordo totalmente

9 - Não sei

14 – Algumas empresas dentro da Rede são mais beneficiadas do que outras por participarem mais ou estarem mais bem informadas do andamento dos projetos.

1 - concordo totalmente

2 - concordo

3 - discordo

4 - discordo totalmente

9 - Não sei

15 – Algumas empresas dentro da Rede trocam mais informações do que outras por estabelecerem vínculos com todas as demais. Contrariamente, existem empresas que trocam menos informações por se relacionarem com um número menor de empresas da Rede.

1 - concordo totalmente

2 - concordo

3 - discordo

4 - discordo totalmente

9 - Não sei

16 – Todas as empresas trocam informações e matérias-primas dentro da rede. Todas as empresas se conhecem e se relacionam da mesma forma.

1 - concordo totalmente

2 - concordo

3 - discordo

4 - discordo totalmente

9 - Não sei

17 – As decisões e a comunicação entre as empresas da AFECOM são consideradas satisfatórias. As informações necessárias à tomada de decisão são disponibilizadas de forma apropriada e no tempo certo.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

18 – A maioria das empresas que integram a AFECOM partilham das mesmas normas e valores que a minha empresa.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

19 – Sem a existência de uma associação com uma diretoria, a Rede não poderia funcionar.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

20 – A existência de um código de ética é considerada muito importante para estabelecer regras de funcionamento da rede. É possível que sem o código de ética muitas empresas se comportariam de maneira que compromettesse a cooperação e execução dos projetos da AFECOM.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

21 – Enumere por ordem de importância (1= “o mais importante” e 5= “o menos importante”) os principais incentivos para continuar na rede.

- Participar de feiras
- Conseguir abrir novos mercados
- Trocar informações sobre clientes e fornecedores
- Comprar matérias primas a um custo mais baixo
- Resolver conjuntamente problemas enfrentados na produção e desenvolver novos produtos conjuntamente

22 – No planejamento da minha empresa, eu levo em conta o planejamento estratégico da Rede como uma diretriz e orientação.

- 1 - concordo totalmente

- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

23 – Sem a ajuda do Governo do Estado, a existência desta rede não seria possível.

- 1 - concordo totalmente
- 2 - concordo
- 3 - discordo
- 4 - discordo totalmente
- 9 - Não sei

Anexo II

Roteiro para as entrevistas semi-estruturadas

- 1- A sua empresa já teve algum de tipo de experiência de ação conjunta com outras empresas do mesmo ramo (a exemplo das compras coletivas) antes do ingresso na rede?
- 2- Qual é a estratégia da sua empresa para os próximos anos no em relação a segmentos de mercado, categorias de produtos, desenvolvimento tecnológico etc?
- 3- A sua empresa mantinha algum tipo de relação ou tinha conhecimento de uma ou mais empresas que integram esta rede?
- 4- Quais foram os fatores que mais pesaram para o seu ingresso na rede?
- 5- A sua empresa mantinha algum tipo de relação ou tinha conhecimento de uma ou mais empresas que integram esta rede?
- 6- Quais atividades (nas áreas de marketing, produção, recursos humanos etc) a sua empresa começou a desenvolver a partir do ingresso na rede?
- 7- Quais resultados a sua empresa já obteve ou espera obter por meio do envolvimento com a rede e suas atividades?
- 8- No que você acha que a sua empresa mudou a maneira de pensar depois de começar a participar da rede? Podes dar alguns exemplos?
- 9- Você está satisfeito com a sua participação e a das outras empresas dentro da rede? Quais são os cinco problemas da rede no nível administrativo e que medidas você sugeriria para resolvê-los? Quais são os fatores a que atribui isso? Como você acha que poderia aumentar a sua participação dentro da rede?
- 10-Quais são as suas expectativas futuras em relação à rede? Que cenário você imagina para o desempenho de sua empresa dentro da rede?
- 11-Qual é, para você, o significado da palavra confiança no relacionamento com as outras empresas?

- 12- Qual é a diferença, no seu entendimento, entre as frases “temos que confiar neles” e “confiamos neles”?
- 13- O que a sua empresa faz para se apresentar como confiável?
- 14- Como a sua empresa decide confiar em outras empresas? Quais as “dicas” ou critérios?
- 15- Como a sua empresa lida com empresas que se mostram não confiáveis? Existem algumas sanções (ou punições) ou formas de defesa contra um comportamento não-confiável?
- 16- Por que a confiança é (caso seja) essencial para as relações entre as empresas dentro da rede?
- 17- Como a confiança afeta as atividades da rede que você mencionou?
- 18- Na sua opinião, o que a confiança tem ou não a ver com o desempenho da rede? Será que ela é necessária?
- 19- Qual é a importância das atividades desenvolvidas na rede para a estratégia da sua empresa?
- 20- Na sua opinião, os regulamentos da rede (o seu código de ética) ajudam a desenvolver mais confiança dentro da rede? O fato das empresas já se conhecerem antes de entrarem para a rede também ajuda no desenvolvimento da confiança?
- 21- Quais empresas dentro da rede possuem uma maneira semelhante à sua para se relacionar com os clientes, com os funcionários e com os fornecedores e quais empresas são mais diferentes? Poderias dar alguns exemplos?
- 22- Por que estas empresas possuem mais semelhança com a sua?
- 23- Você acha que o fato das empresas estarem localizadas na mesma região ajuda no conhecimento da reputação da empresa, para saber se ela é ou não uma empresa confiável. Na sua opinião, por que isto pode influir para saber se a empresa costuma pagar em dia os seus fornecedores, se ela cumpre os prazos de entrega junto aos clientes, se os seus produtos são de baixa ou alta qualidade?
- 24- Que tipo de informação e com que frequência você troca informações sobre o andamento da empresa e as atividades da rede com outras empresas da rede?
- 25- Que atividades dentro da sua empresa estão relacionadas a atividades de outras empresas dentro da rede?

- 26- Nas relações com as outras empresas da rede e com a Associação como um todo, existe troca de produtos, serviços, informações e idéias para solução de problemas comuns no marketing (vendas, publicidade, distribuição) ou na produção (utilização de determinada tecnologia, resolução de gargalos etc)? Poderia me fornecer alguns exemplos?
- 27- Até quando você pretende participar da rede (a fim de obter melhorias na comercialização e produção de seus produtos, aquisição de matérias primas a um custo mais baixo)?
- 28- Que tipo de contato você faz e com que freqüência você realiza este contato com outras empresas da rede?

Anexo III





Anexo IV

Glossário de termos sobre redes e confiança

Autonomia estrutural – expressa a independência de um determinado ator dentro da rede para se comunicar com os demais. São atores com menos buracos estruturais que se aproveitam da pouca conectividade dos demais. Em uma rede de empresas rica em buracos estruturais, os atores com maior autonomia estrutural podem ter acesso a uma maior quantidade de recursos.

Buracos estruturais – é a ausência de conexão entre dois atores ou empresas dentro de uma rede. Um buraco estrutural existe quando a empresa A somente pode se relacionar com a empresa B por meio da empresa C. Redes com mais buracos estruturais possuem menos densidade.

Capital social – refere-se às normas e valores partilhados por uma região ou comunidade que influem diretamente na capacidade de trabalhar conjuntamente para fins comuns no seio de grupos e organizações que formam a sociedade civil. Sociedades e regiões cooperativas e participativas possuem mais capital social. O capital social por estimular a cooperação, influi na confiança.

Custos de transação – analisados inicialmente por Ronald Coase em “The Nature of the Firm” (1937), os custos de transação ocorrem em função da racionalidade limitada dos agentes econômicos e da propensão ao comportamento oportunista. Diferentemente dos custos de produção, os custos de transação ocorrem “ex post” e não podem ser antecipados, calculados. De maneira geral, pode-se considerar que os custos de transação na “ida ao mercado”. Segundo a Economia Institucional, a cooperação interorganizacional, ao possibilitar a confiança e um mútuo conhecimento entre as partes pode inibir o oportunismo e reduzir os níveis de incerteza, diminuindo os custos de transação.

Centralidade – constitui uma medida do quão bem conectada se encontra uma empresa dentro de uma rede. Quanto mais central estiver a empresa dentro da rede, maior é o número de empresas a ela conectadas.

Densidade – expressa o grau de conectividade entre os atores, quanto maior a densidade da rede, maior é a interconectividade.

Equivalência estrutural – expressa a semelhança e identificação entre atores e empresas dentro de uma rede. Em uma rede com maior equivalência estrutural, as empresas podem obter maior coesão e alinhamento de objetivos.

Formas híbridas de organização – tradicionalmente as atividades econômicas são desenvolvidas por meio de relações de mercado (oferta e demanda) ou por meio de relações hierárquicas (uma divisão de tarefas e trabalho no interior de uma empresa). Portanto, há dois extremos para o desenvolvimento de atividades econômicas: mercado e hierarquia. No entanto, como coloca Williamson em “The Economic Institutions of Capitalism”, entre os dois extremos, existem formas híbridas nas quais as relações estabelecidas para desenvolver as atividades econômicas não são nem de mercado (compra e venda) e nem de hierarquia (divisão do trabalho dentro da empresa). Um exemplo destas formas explorado pelo próprio Williamson são as redes de franquia.

Imbricamento social – cunhado pelo sociólogo norte-americano Mark Granovetter, o imbricamento social refere ao entrelaçamento dos aspectos sociais e culturais com as atividades empresariais e econômicas. Em outros termos, os laços sociais influenciam as relações entre e dentro das empresas.

Mecanismos de coordenação – dizem respeito a como as empresas podem gerar as relações que elas estabelecem entre si. Eles constituem a essência da gestão das relações interorganizacionais. Eles envolvem questões comunicação, decisão, controle, hierarquia, autoridade etc.

Norma – constituem acordos interpessoais construídos e legitimados por um ou mais grupos sociais. Elas contribuem para reduzir a incerteza e resolver conflitos.

Propriedades estruturais da confiança – permitem ver como a confiança efetivamente se estrutura nas relações interorganizacionais. As propriedades da confiança são a frequência e abertura de comunicação, multiplexidade (variedade de conteúdos trocados), longevidade da relação, equilíbrio entre dependência e autonomia, homogeneidade das organizações (semelhante à equivalência estrutural), estrutura do campo interorganizacional.

Redes simétricas – são redes de empresas em que existe um grau de homogeneidade entre as empresas integrantes, em especial no tamanho das organizações. A cooperação interorganizacional nesse tipo de rede pode ser horizontal (entre empresas do mesmo setor) ou vertical (entre fornecedores e clientes formando uma rede). O caráter simétrico se refere às relações de poder mais eqüitativas nas quais o processo decisório ou o maior valor agregada não está concentrado nas mãos de uma ou duas empresas. Pode ser formalizada ou não.

Redes assimétricas – ao contrário das redes simétricas, essas redes possuem a figura da empresa mãe ou de um agente central. Elas tendem a ser verticais a exemplo das cadeias de suprimento. A coordenação entre as empresas é geralmente acompanhada por relações de autoridade de parte da empresa mãe. Um bom exemplo de rede assimétrica são os “keiretsu”. Pode ser formalizada ou não.

Tipos de confiança – a confiança pode ser dividida em três grandes tipos: confiança institucional, confiança baseada em processo e confiança baseada em características. A primeira se refere ao ambiente institucional com as organizações de apoio e regulação das atividades empresariais, a exemplo de associações empresariais, sistema financeiro, organismos de certificação etc. A segunda se refere à confiança como resultado da durabilidade de uma relação, quanto mais longa, mais confiável. A terceira diz respeito às características culturais comuns a determinados grupos sociais que os tornam mais próximos entre si, permitindo a confiança.