

# REDES RELACIONAIS ENTRE ORGANIZAÇÕES: UMA ESTRATÉGIA INOVADORA DE SOBREVIVÊNCIA

**Alessandra Gramkow**

Universidade Federal de Santa Catarina

e-mail: ale@fastlane.com.br

## **Abstract**

*This article intends to analyze the enterprises networks as an effective way of search for competition, quality and production to the companies.*

*This paper aims, among others aspects, to check the possibilities to the companies to constitute a enterprise network, showing some models with special focus on enterprises flexible networks.*

*The enterprise networks can represent an innovative alternative to improve the development, participation and co-operation among organizations.*

*Key-Words: enterprise network, flexible networks, innovative alternative*

## **Resumo**

*Como forma de garantir a sobrevivência, a competitividade e mesmo o estabelecimento de uma relação de parceria, cooperação e interdependência entre as organizações, a formação de redes relacionais surge como uma alternativa inovadora e estratégica nas empresas, opondo-se à concepção verticalizada e fragmentada da cadeia produtiva.*

*Neste estudo, caracterizado como teórico e exploratório no qual assumiu-se uma perspectiva crítica de análise sobre o tema, verificou-se as diversas possibilidades de formação de redes relacionais entre organizações, levantando alguns modelos e tipologias de maior destaque na literatura, dando especial ênfase à especialização flexível nos consórcios italianos.*

*Embora o estabelecimento de redes relacionais ocorra em organizações de todo porte, é nas pequenas e médias empresas que evidenciam-se as maiores vantagens. As redes relacionais entre organizações apresenta-se como uma alternativa inovadora para a sobrevivência e competitividade, principalmente, por promoverem o desenvolvimento, a participação e a cooperação entre as organizações.*

*Palavras-Chave: redes relacionais, especialização flexível, alternativa inovadora*

## **1. Introdução**

A partir do crescimento da internacionalização da economia, intensificou-se a necessidade de reorganização das estruturas e modos de gestão empresariais a fim de compatibilizar a organização com padrões internacionais de produtividade e qualidade.

Como já é corrente, a preocupação com o ajuste à estas exigências, leva as organizações à adoção de inovações nas formas de gestão do trabalho, nos produtos e processos produtivos. Assim, muitas empresas dotam a organização por sistemas como o *just-in-time*, o controle da qualidade total, os trabalhos em equipes autônomas, a engenharia simultânea, entre outras inovações, além da introdução acelerada da informatização e automação nos serviços, e uso de máquinas e equipamentos de alta tecnologia nas operações de produção, particularmente de base microeletrônica.

As transformações sociais e organizacionais, advindas do uso de tecnologias, têm significativas implicações sobre o processo produtivo e condicionam a adoção de novas estratégias por parte das

organizações. Uma destas estratégias é a formação de redes relacionais entre organizações, uma prática inovadora e atual, que procura garantir a sobrevivência e a competitividade nas empresas.

O estabelecimento de uma relação de parceria, cooperação e interdependência entre as organizações faz da formação de redes relacionais uma nova alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado, opondo-se à concepção da cadeia produtiva verticalizada e fragmentada.

Trata-se de um tema ainda emergente cujos diferentes enfoques levam à discussões sobre os riscos, benefícios e implicações gerais destes tipos de relacionamentos, uma vez que as redes relacionais adquirem uma série de configurações de acordo com os objetivos e as possibilidades internas e externas de cada organização.

Este artigo objetiva investigar a configuração das redes relacionais entre organizações como uma alternativa inovadora face às dificuldades de sobrevivência e competitividade das empresas no mercado. Para tanto, procura identificar as diferentes possibilidades de formação de redes, suas principais características e configurações no incentivo às inovações tecnológicas. O relato de uma experiência bem sucedida, a partir de fontes secundárias, pretende oferecer um substrato aplicado de análise.

## **2. Considerações sobre Inovações**

No âmbito das organizações, as inovações surgem como algo novo em relação aos produtos, serviços, processos produtivos e na estrutura organizacional e têm como finalidade contribuir para a operacionalização e desenvolvimento da própria organização, bem como atender as necessidades sociais.

Barbieri (1990,p.43) considera a inovação como toda mudança em determinada tecnologia. O autor afirma que através da inovação “que se introduz efetivamente um novo produto, um processo ou se aperfeiçoam os já existentes.” Na sua opinião, “vista como um processo, a inovação é a invenção aplicada pela primeira vez. É a transformação de uma idéia tecnicamente viável (invenção) em produtos ou serviços até a sua aceitação comercial. Trata-se, portanto, de um fato ao mesmo tempo técnico e econômico.”

A demora entre a concepção de uma idéia e a sua primeira aplicação prende-se ao fato de que a empresa deve, de um lado, adquirir mais conhecimentos para operacionalizar tecnicamente a invenção e, de outro, certificar-se de que será comercialmente bem sucedida. Por ser a inovação também um fato econômico, mesmo que ela seja tecnicamente viável, é o mercado o fator condicionante que pode retardar, acelerar ou rejeitar a sua introdução.

Neste sentido, Feldmann (1988) apresenta diversas abordagens econômicas a cerca dos impactos das inovações tecnológicas sobre o desenvolvimento econômico. Segundo o autor, o progresso técnico pode ser classificado considerando-se a produtividade do capital, que gera progresso técnico dispendioso, neutro ou poupador de capital, ou a partir da relação capital-trabalho.

Dentre as diversas abordagens econômicas trabalhadas por Feldmann (1988), apresenta-se sucintamente, as interpretações de Marx, de Schumpeter e, mais atualmente, destaca-se a de Labini e a neo-schumpeteriana, que tratam da questão da inovação e do impacto da tecnologia sobre o desenvolvimento econômico e são as mais enfatizadas na literatura nas áreas administrativa e econômica.

Na perspectiva marxista, a introdução de inovações tecnológicas provoca o desemprego e a ampliação do exército industrial de reserva. Segundo o autor, para que o sistema capitalista permaneça em expansão é necessário a troca equilibrada entre a área que produz somente bens de consumo e a que produz somente bens de capital. Com a introdução de inovações tecnológicas, porém, o equilíbrio deixa de existir pelo excesso de capacidade ou procura insuficiente de mercadorias do setor produtor de bens de consumo. Marx acreditava que, com o tempo, a procura voltaria a ser maior que a oferta no mercado de bens de consumo, cujas conseqüências seriam a absorção dos pequenos capitalistas pelos maiores e uma tendência declinante da taxa de lucros.

O economista austríaco, radicado nos Estados Unidos, Joseph Schumpeter dedicou-se ao estudo e à análise das conseqüências do desenvolvimento técnico. Este economista salientou o papel dos cientistas/inventores e dos inovadores, enfatizando a importância do empresário/inovador para o desenvolvimento do capitalismo. Estabeleceu que as inovações são imitadas por outras empresas, intensificando a concorrência e estimulando novos investimentos e também considerou que a atividade

econômica é realizada em ciclos, com períodos de ascensão e expansão, nos quais ocorre um processo de “destruição criadora”, e períodos de declínio.

Nos estudos mais recentes, destacam-se as idéias de Labini cuja principal preocupação recaiu sobre o progresso técnico nas diversas formas de mercado e não somente nos mercados de livre concorrência. Para este autor, as reduções dos custos no monopólio e oligopólio, a partir da introdução de inovações tecnológicas, resultarão em aumento dos lucros, garantidos, porém, somente com a intervenção do Estado ou com a pressão dos sindicatos dos trabalhadores.

Como conseqüências das reduções dos custos, previu maiores lucros (a serem consumidos, investidos ou entesourados), maiores salários a serem consumidos e menores preços no mercado consumidor. Em seu modelo teórico, explica os mecanismos de distribuição dos frutos do progresso técnico, dividindo a economia nos setores das máquinas, das matérias-primas e de bens de consumo.

Atualmente, destaca-se o enfoque neo-shumpeteriano, que atribui à inovação o papel de principal dinamizador da atividade capitalista. Os autores neo-shumpeterianos “voltam-se à análise dos processos de geração e difusão de novas tecnologias em sua natureza e impactos, destacando sua inter-relação com a dinâmica industrial e a estrutura dos mercados”(Possas, 1989,p.158). Constróem, desta forma, uma teoria microeconômica centrada na dinâmica da transformação das próprias estruturas de mercado a partir de sua base produtiva.

Neste artigo, as redes relacionais são percebidas como inovações que, ao serem implementadas, estimulam o desenvolvimento técnico e econômico. Entende-se que, à primeira vista, estas novas configurações estimulam a geração e difusão de inovações tecnológicas em produtos, processos e serviços, intensificam a concorrência e mantêm as empresas no mercado promovendo seu fortalecimento.

### **3. Redes Relacionais entre Organizações**

Em prol da competitividade e/ou da sobrevivência, mas não exclusivamente, muitas organizações têm procurado transformar sua natureza, seja através de fusões e aquisições entre grandes corporações, ou pelo estabelecimento de alianças ou parcerias entre pequenas e médias empresas, criando, desta forma, uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação de relacionamentos intra e inter-organizacionais.

Estas organizações, ao estabelecerem redes relacionais, precisam adaptar-se constantemente, constituindo-se em organizações flexíveis. Como organizações flexíveis, devem desenvolver constantemente novas estratégias, ser capazes de se autocorrigir, e ajustar seus componentes internos às mudanças do ambiente externo. A flexibilidade aqui reflete a capacidade das organizações em identificar e responder rapidamente às necessidades e oportunidades de mercado de forma inovadora.

Das diversas possibilidades de formação de redes relacionais entre organizações, este estudo levantou alguns modelos e tipologias de maior destaque na literatura. Percebeu-se que as redes relacionais são formadas, inicialmente, com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas através da coordenação e cooperação entre empresas.

No estabelecimento de redes relacionais entre organizações, existe a possibilidade destas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como *clusters* (conglomerados de empresas), ou como redes de cooperação, geralmente, em organizações virtuais, ou ainda sob forma de programas, como o gerenciamento da cadeia de suprimentos (*supply chain management*), tecnologia aplicada para facilitar a integração entre parceiros, fornecedores, fabricantes, clientes e distribuidores.

Como uma configuração genérica das redes, Casarotto (1998,p.91) esclarece a existência de dois níveis na rede relacional entre organizações. O primeiro nível “trata da integração interna entre os grupos de trabalho para a conjugação das ações e garantia dos efeitos sinérgicos esperados do processo de colaborações interinstitucionais.” Interessa-nos, porém, o segundo tipo de rede que estabelece uma articulação externa à organização, mantendo “mecanismos de constante avaliação estratégica de oportunidades a ameaças, facilitando a interlocução com os segmentos público e privado externos à área do plano.” É na rede externa que se pode gerir relações com outras regiões que apresentam instituições similares ou complementares à organização e que contribuem para o processo ou para a absorção de métodos e tecnologias.

Segundo Casarotto Filho (1999), devido à crescente complexidade de funções nas organizações, é cada vez mais necessário o estabelecimento de alianças, ou seja, de se trabalhar de forma associada ou cooperativada com outras empresas. O autor acredita ser pouco provável uma pequena empresa dominar economicamente todas as etapas ou funções de uma cadeia produtiva isoladamente.

Através da formação de redes percebe-se que as pequenas e médias empresas, geralmente mais ágeis e flexíveis nas funções de produção que as grandes empresas, ao agregarem as vantagens das grandes como em tecnologia ou logística, por exemplo, tornam-se igualmente, competitivas.

Considerando formatos típicos de organizações sem fronteiras Dess et alli (1995) apud Wood Jr e Zuffo (1998) também definem três tipos de estruturas para redes. Os autores apresentam: a estrutura modular como aquela na qual a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valores e terceiriza as atividades de suporte, mantendo o controle sobre as mesmas; a estrutura virtual que liga temporariamente as redes de fornecedores, clientes e/ou concorrentes; e a estrutura livre de barreiras que define funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização

Além destas tipologias, dentre as mais recentes formações de redes relacionais entre empresas encontrados na literatura, estão os *clusters* e as organizações virtuais. De acordo com Ruas (1994) os *clusters* estão associados ao desenvolvimento do conceito de especialização flexível a partir da análise da experiência na Terceira Itália e que será abordado no próximo tópico. Seguindo a lógica da especialização flexível, os *clusters* apresentam como características principais a concentração geográfica das firmas de um mesmo segmento industrial; a presença de empresas de grande, médio e pequeno porte, com predomínio das duas últimas categorias; a especialização da produção entre organizações diferentes, ao nível da divisão vertical da cadeia produtiva; grande flexibilidade de quantidade e diferenciação; facilidade para entrada de novas firmas no mercado; acesso à redes de informações e de serviços, entre outras.

Conceitualmente, os agrupamentos industriais denominados *clusters*, são “conglomerados de empresas que, graças à proximidade geográfica, infra-estrutura da região, existência de recursos naturais, especializam-se em determinado ramo industrial que acaba se tornando a base da economia da região”(Enright apud Ferreira, 1999, s/p.). Os *clusters* se desenvolvem devido à capacidade de inovação das empresas, à valorização dos recursos e às atividades que são capazes de realizar tornando a região competitiva e atraente à investimentos.

Já o surgimento de redes de cooperação entre pequenas empresas formando as organizações virtuais dá-se, principalmente, pela possibilidade de coordenação flexível e eficiente, pelo desenvolvimento de tecnologia de informação e pela divisão de tarefas, características deste tipo de relação. De acordo com Byrne (1993) apud Ferreira et al (1999, s/p.) a organização virtual pode ser entendida como uma “rede de empresas criada temporariamente (formada por fornecedores, clientes, competidores e até antigos rivais), conectadas através de um apurado sistema de informações, compartilhando habilidades específicas individuais e acesso a mercados mais amplos.”

A literatura também indica a existência de programas de integração de empresas. Um programa de grande destaque atualmente, conhecido por *Supply Chain Management* ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, exige uma organização da estrutura logística interna bem desenvolvida e a compatibilização das estruturas das diferentes empresas da cadeia de suprimentos, considerando as características dos sistemas logísticos industrial e comercial.

Na literatura pesquisada sobre o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos observa-se uma tendência em enfatizar a logística e a distribuição. O gerenciamento da cadeia de suprimentos é visto como uma estratégia que envolve uma seqüência de canais de distribuição no qual a logística, como parte operacional da cadeia de suprimentos, integra material, estoques, um conjunto de acordos de compra e venda e as informações necessárias à estas atividades.

A integração da cadeia logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos exige das organizações a troca segura de informações confidenciais bem como a minimização dos riscos e o compartilhamento dos benefícios desta integração. Trata-se também, de um processo que procura acelerar ao máximo a rotatividade do capital através da minimização dos estoques e maximização das vendas. Por sua ênfase na produtividade, neste tipo de relacionamento, geralmente, compete às empresas maiores o suporte tecnológico aos elos mais fracos da cadeia logística.

Lambert et al (apud Pereira Filho e Hammacher, 1999, s.p.) apresentam outros tipos de relacionamentos entre organizações destacando entre os mais conhecidos as parcerias, as alianças e as *joint-ventures*.

Simplificadamente, pode-se dizer que as parcerias são relacionamentos entre empresas independentes situadas em níveis distintos na cadeia, e também chamados relacionamentos verticais. As alianças são relacionamentos entre empresas que competem no mesmo mercado, mas que em determinadas situações necessitam unir suas competências em prol de um objetivo comum e também são conhecidos como relacionamentos horizontais.

As *Joint Ventures* são relacionamentos nos quais uma empresa toma parte no capital de outra, geralmente, quando deseja entrar num mercado estrangeiro de forma rápida e segura ou no qual ocorre a criação de uma nova empresa.

De acordo com Dahab (1992,p.164), a definição clássica de *joint-venture* refere-se a um “processo de negociação entre duas ou mais partes para a realização de um empreendimento comum através da criação de um novo organismo, independente daquele que o formou.” A *joint-venture* pode ser uma associação de empresas para o desenvolvimento e execução de um projeto específico no âmbito econômico e/ou financeiro cuja responsabilidade recaia sobre cada empresa participante, durante a vigência da união.

Pereira Filho e Hammacher (1999) indicam como conseqüências imediatas desses relacionamentos, a redução do número de participantes devido à racionalização do número de fornecedores, a incompatibilidade de integração e a falta de confiança entre as empresas. Apesar destas considerações, o estabelecimento de parcerias, alianças ou *joint-ventures* intensifica o desenvolvimento das organizações e possibilita, principalmente no caso das alianças, o início da formação de redes relacionais proporcionando condições para sua aplicabilidade.

#### **4. Especialização Flexível Italiana e Redes Top-Down**

Dentre a diversidade de relatos de experiências bem sucedidas das parcerias e redes de cooperação, destaca-se o caso da especialização flexível nos consórcios italianos na região da Emília-Romana.

A especialização flexível surge como uma nova forma de organização, um modelo inspirado na estrutura industrial da região da Emília-Romana, na Itália. Este modelo foi proposto, inicialmente, por Piore e Sabel (1984) com base, principalmente na organização industrial desta região. De acordo com Goés (1999, p.151) o conceito de ‘especialização flexível’ foi “forjado em função de duas das principais características identificadas pelos autores: a especialização produtiva regional e a flexibilidade obtida com a utilização intensiva da tecnologia de base microeletrônica.”

Segundo Oliveira (1998) apud Goés (1999,p.151) as redes organizacionais observadas na região da Emília-Romana, também chamada Terceira Itália, são “redes de relações econômicas formadas entre as organizações [que] apoiam-se em parâmetros sociais pré-estabelecidos: o mesmo ambiente social, aliado a um consenso baseado nas formas de comportamento, forma um quadro social que promove a cooperação.”

Numa proposta para a formação de redes flexíveis, Casarotto (1998,p.33-34) apresenta, primeiramente, dois tipos de redes para pequenas empresas. No primeiro modelo de rede, top-down ou modelo japonês, a pequena empresa é fornecedora de uma empresa-mãe dependendo desta, estrategicamente, possuindo pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. O segundo tipo de rede é a rede flexível de pequenas empresas, a exemplo da desenvolvida na Itália. Neste modelo as empresas unem-se por consórcio (consórcio de formação de produto, de valorização da marca, de comercialização, de exportação, por exemplo) que simula a administração de uma grande empresa, apresentando, porém, maior flexibilidade, diferenciação e poder de competitividade.

No modelo de rede top-down as empresas de pequeno porte contratadas fornecem uma ambiente mais propício para pesquisa e desenvolvimento, uma vez que são especializadas no serviço por elas prestados e contam com uma estrutura mais enxuta e menor burocracia. No entanto, como ressalta Ferreira et al (1999,s/p.) se esta parceria se mantiver entre o pequeno fornecedor isolado e uma grande organização será prejudicial ao pequeno empreendedor. “Primeiramente, devido ao baixo poder de barganha dos pequenos empresários em relação aos executivos de grandes conglomerados. Em segundo lugar, é comum grandes conglomerados preferirem contratos de curto prazo. Assim, a solidez e garantia de vendas tão desejadas pelo pequeno empreendedor não se concretizam a longo prazo.”

Desta forma as pequenas e médias empresas permaneceriam isoladas e, até mesmo, à margem de um processo em que são propulsoras. Dificilmente, receberiam investimentos da ‘empresa-mãe’ para seu

desenvolvimento. Por outro lado, unidas, ganham poder de negociação e a empresa que deseja efetuar uma contratação, negocia com a rede de empresas e não com uma empresa isoladamente.

Assim sendo, as redes de pequenas e médias empresas, as chamadas redes flexíveis de empresas, configuram-se numa ampla variedade de tipos e estruturas, em função de seu segmento, dos produtos envolvidos e da profundidade do nível de cooperação entre elas. Uma das configurações mais marcantes é o consórcio, à exemplo do italiano, que apresenta uma série de particularidades, como as que seguem.

Para a determinação de um consórcio é necessário uma forte aliança entre as empresas e instituições interessadas em sua criação, e uma determinação conjunta dos objetivos desse instrumento, tipos de serviços e atividades a serem desenvolvidos. Casarotto (1998, 51) define como principais características de um consórcio a “versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e dos mercados internacionais e de referência, utilizando uma estrutura operacional mínima.”

Existem consórcios em que todas as empresas fazem o mesmo produto. É um consórcio horizontalizado no qual a administração da marca, vendas, desenvolvimento tecnológico, monitoramento setorial, qualidade e padrões fica por conta do consórcio e a produção pelos consorciados. Em outros casos, os participantes do consórcio podem fazer um pacto para que pedidos até certa ordem sejam atendidos pelas próprias empresas de sua marca, ou que vendas acima de um certo número sejam repassadas para o consórcio.

Também, existem consórcios verticalizados nos quais “a produção dos componentes está distribuída entre os consorciados em cadeia e a montagem final pode estar com empresas consorciadas ou com uma empresa específica criada pelo próprio consórcio, produzindo (montando) com a marca do consórcio e assumindo a assistência técnica” (Casarotto, 1998,p.46). Neste caso, o consórcio também pode ser mais brando, preocupando-se com uma marca regional, com o desenvolvimento de um produto e assistência ao produtor rural, dando maior grau de liberdade nos negócios aos produtores industriais, por exemplo.

Os consórcios italianos, portanto, configuram-se como redes relacionais, apresentando versatilidade e capacidade de adaptação à novas condições ambientais e de mercado. Vale ressaltar que, a participação nos consórcios não se resume à empresas concorrentes ou complementares de um único setor, mas inclui, ou pode incluir, fornecedores de matérias-primas, de equipamentos e tecnologia, empresas de serviços e suporte especializados e até clientes locais.

## **5. Inovações Tecnológicas nas Redes Relacionais**

A formação de redes relacionais, além de constituir-se em uma inovação é forte promotora de inovações tecnológicas, em produtos, processos e serviços dentro e entre as organizações. Em empresas ligadas por redes, as inovações são desenvolvidas através das alianças estratégicas formadas em torno de programas conjuntos de pesquisa e desenvolvimento.

No caso específico da região da Emília Romana, como paradigma do ‘modelo italiano’, a incorporação de tecnologia de ponta é bastante promovida. A respeito dos aspectos característicos deste modelo em relação à inovação, Hirata et al (s/a., p.170), indicam que a concorrência e a cooperação entre fábricas induzem à elevação da flexibilidade produtiva e a inovação do produto.

Dentre a diversidade de serviços prestados pelos consórcios italianos, a permanente inovação tecnológica aparece como fator necessário à manutenção da competitividade das empresas. Como Casarotto (1998,p.49) afirma o “incremento do nível tecnológico das empresas do território, por meio do desenvolvimento de novas tecnologias e sua aplicação em produtos e processos, pode ser realizado pela rede de empresas e seu consórcio, mas também por meio de uma rede de relacionamento externa, com universidades, centros de pesquisa e outras formas de organizações empresariais nacionais ou externas.” Os consórcios podem ainda gerir os processos de aprendizagem e de transferência de tecnologia, além de dar suporte a projetos específicos de empresas e coordenar os esforços da rede em direção à inovação.

De acordo com a classificação de Schumpeter, Kruglianskas (1996,p.21) categoriza as inovações tecnológicas em revolucionárias, radicais e incrementais<sup>1</sup>, e enfatiza que, para as empresas de pequeno e médio porte dos setores tradicionais, “a inovação tecnológica incremental surge como o foco central

do processo de gestão da inovação.” De maneira similar, as inovações tecnológicas radicais seriam relevantes para empresas de base tecnológica, atuando em segmentos industriais emergentes.

Neste sentido, a inovação tecnológica é percebida como um instrumento de competição das organizações, cuja conseqüência é a pressão para a inovação dos produtos em períodos cada vez mais curtos. Em decorrência da dinâmica do mercado, o domínio da tecnologia e os trabalhos inovadores passam a ter grande importância dentro das organizações.

Assim sendo, os *clusters*, apresentados anteriormente, desempenham um papel crucial na capacidade de inovação das empresas uma vez que a obtenção de informações é facilitada pela proximidade e pelo contato freqüente entre elas. Para Porter (1999,p.6) “o relacionamento permanente com outras entidades do *cluster* contribui para que as empresas saibam com antecedência como a tecnologia está evoluindo, qual a disponibilidade de componentes e máquinas, quais os novos conceitos de serviço e marketing, e assim por diante.” Entre outras oportunidades para a promoção da inovação nos *clusters*, o autor indica a capacidade e flexibilidade para uma atitude rápida, o envolvimento dos fornecedores e parceiros locais com o processo de inovação e o adiamento de grandes compromissos até que obtenham segurança quanto ao resultado positivo de uma determinada inovação.

Através da constante inovação, as redes relacionais entre organizações, contrabalançam a concorrência e a cooperação entre as empresas do mesmo setor e da mesma região, induzindo a inovação permanente e a elevação da flexibilidade. Para Goés (1999, p.151), neste tipo de organização há um “encorajamento ao surgimento de novas idéias: qualquer idéia é difundida, recebendo contribuições de modo a ser implementada com a participação efetiva de todos e, para aqueles que falharem ao implementarem inovações, ‘sempre haverá a ajuda de alguém cujo negócio esteja dando certo’.”

Deve-se considerar que a adoção, a implantação, a mudança de sistema e de administração implica numa mudança tecnológica, diferentemente da inovação em produtos ou serviços. As mudanças tecnológicas advindas das organizações em rede relacionam-se com os recursos que serão investidos em equipamentos, em treinamento, e suporte para novas tecnologias e, como qualquer mudança de caráter estratégico, sua implementação provoca implicações sobre o modelo de gestão, a arquitetura organizacional e os processos de negócios.

## **6. Considerações Finais**

Ao procurar alternativas estratégicas para competir no mercado e enfrentar as constantes oscilações macroeconômicas, muitas organizações encontram no estabelecimento de redes relacionais a solução para as questões de sobrevivência, de qualidade e de produtividade.

Embora o estabelecimento de redes relacionais ocorra nas pequenas, médias e grandes empresas, é entre as primeiras que evidenciam-se as maiores vantagens. Isoladamente, as pequenas e médias empresas podem fazer pouco para melhorar a estrutura do segmento industrial em que atuam e muito menos para intervir de forma a alterar a realidade econômica. Ao formarem redes, porém, estas organizações criam uma nova configuração organizacional agregando novos valores na busca da vantagem competitiva.

O sucesso ou fracasso no estabelecimento das redes, porém, está diretamente ligado à competência administrativa das empresas aliadas, à confiança, aos riscos compartilhados e aos objetivos mútuos.

Dentre os principais fatores que beneficiam estas organizações estão o desenvolvimento de novas tecnologias, a facilidade para a entrada em novos negócios ou mercados e a melhoria na qualidade dos processos, produtos e serviços. Além disso, podem proporcionar melhorias nas áreas de transferência de tecnologia e de padronização de processos. Em contrapartida, oferece riscos que incidem sobre a perda de controle e flexibilidade devido as mudanças na estrutura da empresa e na relação de interdependência, e nas incompatibilidades de cultura organizacional e de objetivos estratégicos.

De qualquer modo, a formação de redes relacionais deve ser considerada como parte de um ciclo de planejamento para identificar oportunidades para a empresa.

As redes relacionais entre organizações, portanto, apresentam-se como uma alternativa inovadora para a sobrevivência e competitividade, principalmente, para as pequenas e médias empresa, por promoverem o desenvolvimento e crescimento econômico regional, contribuir para o estabelecimento da cooperação e participação entre as organizações, além de concederem força e poder à rede frente às grandes empresas e corporações.

## 7. Referências Bibliográficas

- BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Ática, 1990.
- CASAROTTO FILHO, Nelson, CASTRO, João Ernesto E., FIOD NETO, Miguel, Casarotto, Rosângela Mauzer. **Redes de Pequenas Empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. CD-ROM, 1998.
- CASAROTTO FILHO, Nelson, PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Média Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DAHAB, Sonia, GUIMARÃES, Fábio, DANTAS, José Roberto. Transferência de Tecnologia e Joint-Ventures no Brasil. **Anais do XVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. p.164-176. v.1.Canela, set.,1992.
- FELDMANN, Paulo Roberto. Capítulo 3. **Robô, ruim com ele, pior sem ele**. São Paulo: Trajetória Cultural, 1988.
- FERREIRA, Nelson Russo, AMATO NETO, João, PIKMAN, Michele. Redes de empresas e o desenvolvimento da tecnologia da informação. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. CD-ROM, 1998.
- GOÉS, Maria de Fátima Barbosa. Novas Formas de organização da produção e do trabalho. **Anais do II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais**. vol.2. São Paulo: FGV, out./1999.
- HIRATA, Helena, FERREIRA, Cândido, MARX, Roberto, SALERNO, Mário Sérgio. **Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao Paradigma Fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro**. In: Painel sobre organização do trabalho.
- KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornado a Pequena e Média Empresa Competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais. 1996.
- OLIVEIRA, Roberto Xavier de. **A Inovação na Indústria**. São Paulo: Ícone, 1987.
- PEREIRA FILHO, Gervásio, HAMMACHER, Sílvio. Potencializando os ganhos do supply chain management. **Anais do II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais**. vol.1. São Paulo: FGV, out./1999.
- PIORE, Michael J., SABEL, Charles F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York: Basic Book, 1984.
- PORTER, Michael. Clusters e competitividade. **HSM Management**. p.100-110. jul./ago.,1999.
- POSSAS, Mário Luiz. Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neo-shumpeteriana. In: AMADEU, Eduardo (org.). **Ensaio sobre Economia Política Moderna: teoria e história do pensamento econômico**. São Paulo: Ed. Marco Zero, 1989.
- RUAS, Roberto Lima. Gestão da Qualidade e Relações Inter-firmas: o conceito de cluster no complexo calçadista do RS. **Anais do XVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. p.38-52. v.9.Curitiba, set.,1994.
- WOOD JR., T, ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Volume 38, nº 3, p. 55-63, Julho/Setembro, 1998.

---

<sup>1</sup> As inovações revolucionárias têm amplo impacto sobre o sistema produtivo podendo tornar obsoleta, total ou parcialmente, a base técnica existente. As radicais têm impacto sobre certos mercados, podendo modificar a dinâmica da competição. Enquanto que as incrementais correspondem aos resultados dos esforços cotidianos para aperfeiçoar os produtos e processos existentes. Ver SCHUMPETER, Joseph. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.