



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A formação de redes interorganizacionais para o aumento da competitividade de pequenas e médias empresas

MARCUS VINICIUS CESSO DA SILVA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

marcus.cesso@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A FORMAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS PARA O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar como são formadas as redes interorganizacionais, para as pequenas e médias empresas (PMEs), perante um mercado cada vez mais competitivo e quais modelos podem ser estruturadas entre estas firmas. Assim, é feita uma breve reflexão dedicada à formação de redes interorganizacionais, focada em argumentos teóricos e conceituais que pretendem apresentar algumas tipologias e modelos de redes que sejam adequadas as PMEs. Foi feita uma revisão de literatura utilizando-se artigos de periódicos, livros, materiais de conferência e trabalhos acadêmicos, para a contextualização teórica deste estudo, de forma a possibilitar uma visão mais ampla sobre o tema proposto. Como resultado foi apresentado uma base teórica que pode ser usada por gestores e dirigentes de PMEs para o melhor entendimento sobre as principais vantagens e desvantagens, além de alguns modelos conceituais para a formação de redes interorganizacionais. Por este trabalho ser de ordem teórica e descritiva, não há apresentação da aplicação prática destes conceitos, entretanto tem seu valor como contribuição para uma melhor compreensão sobre redes interorganizacionais por dirigentes, profissionais e pesquisadores do campo de PMEs.

Palavras-chave: Pequenas e Médias Empresas. Competitividade. Redes Interorganizacionais.

Abstract

This paper aims to present how are developed inter-organizational networks, for small and medium enterprises (SMEs), before an increasingly competitive market and which models of networks can be structured between these firms. Thus, it is made a brief reflection dedicated to the formation of inter-organizational networks, focused on theoretical and conceptual arguments that intend to present some types and models of networks which serve SMEs. This study was based on a literature review by articles, books, conference materials and academic papers to compose the theoretical context, in order to allow a broader view on the proposed topic. As a result was presented a theoretical basis that can be used by managers and SME managers to better understanding of the main advantages and disadvantages, as well as some conceptual models for the formation of inter-organizational networks. This paper is conceptual and there is no presentation of the practical application of these concepts. However has great value as a contribution to a better understanding of inter-organizational networks for leaders, professionals and researchers from the SME field.

Keywords: Small and Medium-sized Enterprises. Competitiveness. Inter-Organizational Networks



1 Introdução

Dentro da realidade globalizada atual, as empresas de grande porte ainda são as principais contribuintes para a força econômica de um país ou, até mesmo, de um bloco continental. Por isso, as pequenas e médias empresas (PMEs) continuam a ter papel secundário dentro deste escopo, tendo a sua importância reduzida, dentro de uma visão global. No entanto, numa análise mais detalhada, é possível notar que as PMEs ganham força como alicerce nos espaços deixados, e considerados menos lucrativos, pelas grandes empresas. Porém, sua competitividade, em relação às grandes empresas, ainda é pequena, o que leva a consideração que a formação de redes interorganizacionais entre PMEs pode ser uma estratégia importante para o aumento de sua força dentro do cenário socioeconômico mundial.

Diante desta importância clara que as PMEs têm ganhado no cenário mundial, a presença dos pequenos negócios vem sendo considerado de grande importância para elevação do nível de competitividade e dos resultados econômicos das nações (Coviello, 2006). Para isso, a formação de redes interorganizacionais, entre PMEs, vem sendo estudada como uma forma de aumento de desempenho (Human & Provan, 1997) através da mudança de comportamento dos dirigentes deste tipo de negócio (Casarotto Filho, Castro, & Casarotto, 1998), que começam a entender que este tipo de formação empresarial permite diversas vantagens competitivas como incremento nos resultados de sua organização (Coviello & Munro, 1995) e redução de incertezas e riscos estratégicos (Leon, 1998).

Por isso, a temática de formação de redes interorganizacionais vem ganhando relevância nos últimos anos como uma possibilidade para as PMEs de gerar uma estrutura que favoreça a troca de informações, a geração de uma visão compartilhada entre os sócios-dirigentes destas firmas, complementariedade de recursos entre as organizações para o aumento da competitividade nos diversos segmentos de mercado, melhor aproveitamento das oportunidades mercadológicas e entendimento da importância da formação de redes estruturadas através de relações sólidas entre as partes (Balestrin, Vargas, & Fayard, 2010).

Assim, este estudo tem como perguntas de pesquisa: Como são formadas as redes interorganizacionais para as PMEs e quais modelos podem ser estruturadas entre estas firmas, de forma a contribuir na competitividade de mercado?

Para responder as questões supracitadas, neste artigo é utilizado o método de pesquisa descritiva feita através do levantamento de referências bibliográficas baseadas em artigos de periódicos, livros, materiais de conferência e trabalhos acadêmicos, com a intenção de contribuir para pesquisas futuras de profissionais de organizações de todos os tamanhos, principalmente de pequenas e médias firmas, a respeito da formação de redes interorganizacionais para auxiliar no aumento de competitividade nos diversos mercados.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é apresentar como são formadas as redes interorganizacionais, para as pequenas e médias empresas (PMEs), perante um mercado cada vez mais competitivo e quais modelos podem ser estruturadas entre estas firmas.

Além desta Introdução, segue-se a Revisão da Literatura que apresenta as teorias necessárias para compreensão deste estudo. Na sequência está disposta a seção de Método, em que será apresentada a forma de coleta de dados e os critérios de seleção das fontes bibliográficas escolhidas. Após isso, na seção de Desenvolvimento Conceitual, apresentam-se as formas e modelos de estruturação de redes interorganizacionais. Finalmente, na seção de Considerações Finais, argumenta-se sobre a realização dos objetivos propostos inicialmente, além das limitações do trabalho e sugestões de pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

As relações entre as empresas com o público consumidor é um processo que ocorre desde a Revolução Industrial (Porter, 2008), porém há uma grande tendência de intensificação



das relações interorganizacionais que tem reestruturado a competitividade industrial. Esta tendência provocou nas organizações uma reformulação estratégica que evidenciasse a importância pela busca de novos parceiros que pudessem auxiliar em sua competitividade em mercados cada vez mais acirrados, em termos de desempenho e concorrência (Neto, 1999).

Nas últimas duas décadas, conforme Porter (2008), as mudanças de comportamento do mercado nos diversos segmentos industriais obrigaram a todas as organizações a buscarem novas formas de produção, administração, comunicação, precificação, etc. para que não fossem sobrepujadas por uma concorrência cada vez mais agressiva. Assim, a busca por parcerias ou redes de relacionamento foi uma forma eficaz de inovar em termos de produtos, processos e modelos organizacionais, elevando o nível de competitividade perante os mercados (Martins, Serra, Leite, Ferreira, & Li, 2010).

Esta tendência de acirramento da competitividade das Indústrias, e conseqüentemente, das organizações inseridas nelas, ocorre devido à inserção de novos públicos consumidores, mudanças tecnológicas relacionadas a processos de produção, variações nos ambientes econômicos e novas legislações e políticas presentes nos diversos países. Tais fatores são impactos de uma demanda cada vez mais globalizada (Porter, 2008).

Desta forma, com intuito de minimizar tais impactos, as organizações encontram na formação de redes interorganizacionais uma solução rápida para aumentar sua competitividade em novos mercados (Human & Provan, 1997) e reduzir os riscos inerentes a ao crescimento da concorrência (Leon, 1998). Além disso, a formação de redes permite que as organizações reduzam seu “custo de transação” (Martins et al., 2010), permitindo uma maior desempenho econômico e um aumento legítimo de competitividade.

2.1 As redes interorganizacionais

A terminologia de redes pode ser encontrada em diversos dicionários e usada em diversos contextos, com várias definições. Porém, quando este termo é isolado dentro do campo das Ciências Sociais, ele consegue ter sua definição relacionada à relação entre pessoas ou organizações. Entre as diversas definições, Fombrun (1982) define rede como uma gama de fluxos que é compartilhada por pessoas ou organizações em busca de um mesmo fim. Já para Ribault et al. (1995) uma rede é a formação de empresas que conseguem evidenciar suas potencialidades individualmente, complementando as deficiências ou ausências de processo técnicos das outras, mas não necessariamente tendo algum tipo de compromisso financeiro de dependência formal com as mesmas dentro desta relação.

A formação de redes permite uma força maior entre empresas presentes nesta relação do que fora dela (Castells, 1999) e, além disso, estas redes geram um aumento evidente nas interações entre as organizações, gerando uma maior competitividade (Balestrin et al., 2010). Para Neto (1999) a formação de redes interorganizações deve ser uma ação cooperativa entre as firmas, sendo dividido todo o trabalho que deve ser feito por cada uma, a fim de ampliar a capacidade produtiva e seu desempenho como grupo organizacional maior.

Toda rede interorganizacional é formada por diversos atores que interagem, direta ou indiretamente, dentro de um mercado, atuando em partes de seu processo produtivo – tecnologias de produção, canais de distribuição, compartilhamento de clientes ou fornecedores, etc. – buscando sempre aperfeiçoar seu desempenho individual (Todeva & Knoke, 2005). Para isso, todas as firmas envolvidas na rede devem construir um conhecimento conjunto que permita desenvolver uma relação de confiança entre todas as organizações (Johanson & Vahlne, 1990).

Para que uma rede interorganizacional tenha sucesso é necessário que todas as firmas inseridas neste arranjo possuam competências, minimamente, complementares (Casarotto Filho et al., 1998) e grem vantagens competitivas dentro do mercado (Porter, 2008). Com



esta integração entre as firmas é possível vislumbrar novas oportunidades no mercado em que as organizações em rede estão inseridas, assim como facilitar a entrada em novos mercados (Coviello & Munro, 1995). Além disso, a integração das firmas, através da relação em rede, possibilita que a troca de informações gere maior conhecimento ao público interno das firmas e a expansão dos conhecimentos tácitos entre os atores (Elfring & Hulsink, 2003).

Uma rede interorganizacional pode ser composta apenas por um grupo de empresas que está exclusivamente se relacionando através dela ou por uma composição de várias redes, que interligadas, formam uma rede maior e mais complexa (Vahlne & Johanson, 2013). Caso a rede seja formada somente por um grupo integrado por ela, a relação é mais simples e com objetivos mais restritos a sua praça (Fleck, 2009), porém caso a rede de relações entre as firmas faça parte de uma rede interorganizacional maior, entende-se que o objetivo seja a expansão de seus negócios (Coviello & Munro, 1995; Prasantham, 2006) buscando uma maior competitividade em novos mercados (Human & Provan, 1997).

Baseado nestes contextos prévios sobre redes interorganizacionais fica evidente que é necessário uma contextualização sobre cooperação entre as empresas, a formação de alianças estratégicas e sua aplicação a PMEs, auxiliando na competitividade dentro dos mercados.

A cooperação entre as empresas é essencial quando se pensa na formação de redes interorganizacionais focadas em competitividade. Conforme Wood e Gray (1991) a colaboração em rede é uma ação entre as empresas que conseguem compreender quais são as dificuldades de cada firma, pensar em soluções conjuntas e aproveitar oportunidades que individualmente seriam inviáveis. Ainda conforme os mesmos autores, a colaboração só é possível caso todas as firmas presentes em uma relação em rede tenha seus papéis muito bem definidos, uma liderança determinada e entendam o problema a ser resolvido. Caso as firmas não consigam compreender algum destes itens, supracitados, não há uma cooperação completa e a rede de firmas pode se tornar enfraquecida em sua composição (Leon, 1998).

Além da cooperação como forma de integração das redes interorganizacionais, Ribault et al. (1995) explica que as organizações formam alianças estratégicas com objetivo de melhorarem sua competitividade frente a seus concorrentes, absorvendo partes do mercado ao qual já estão inseridos ou novos mercados. Nesta postura de “novos entrantes” (Porter, 2008), a aliança estratégica é uma forma de atacar o novo mercado, evitando posturas defensivas de empresas já presentes nele. Esta estratégia de formação de alianças permite que as empresas em rede tenham força necessária para integrar suas atividades, de forma complementar entre elas, compartilhando todos os seus processos produtivos, de distribuição (Fombrun, 1982) e de busca por novos mercados, expandindo sua competitividade global (Coviello & Munro, 1995).

2.2 As redes interorganizacionais aplicadas as PMEs

Como já visto, a formação de redes interorganizacionais é uma ferramenta estratégica utilizada pelas firmas para obter uma maior competitividade (Balestrin et al., 2010), aumentando a força mercadológica individual de cada empresa (Castells, 1999) e posicionando as organizações dentro de um mercado (Magalhães, Daudt, & Phonlor, 2009).

Focando este conceito para as PMEs é possível inferir que a integração de pequenas organizações em rede é uma das formas mais efetivas para o ganho de representatividade mercadológica, reduzindo os riscos e incertezas, além de aumentar a competitividade.

O setor das pequenas e médias organizações é extremamente importante para a economia de uma nação, tendo em vista que firmas deste perfil geram muitos empregos e contribuem para suprir as necessidades de produção de diversos mercados (Neto, 1999). Mediante isso, Balestrin et al. (2010) reforça que a atuação conjunta das PMEs possibilita



uma eficiência operacional em todas as suas ações e aumento de competitividade que justifica a formação de redes interorganizacionais (Human & Provan, 1997; Martins et al., 2010).

Para Neto (1999), a formação de redes de PMEs permite um incremento tecnológico e financeiro a todas as organizações inseridas neste agrupamento organizacional, o que minimiza o impacto da concorrência de outras organizações (Porter, 2008) e desperta a atenção de todas as firmas a novas oportunidades no mercado (Prasantham, 2006). Além disso, conforme Magalhães et al. (2009) a formação de redes interorganizacionais feitas por PMEs permitem um posicionamento estratégico para novos mercados, gerando novas demandas nesta praça (Ghauri, Lutz, & Tesfom, 2003) e reduzindo os “custos de transação” (Martins et al., 2010).

A formação de redes interorganizacionais entre PMEs também contribui para estes tipos de firmas devido à troca de informações possíveis entre elas, seja em termos de produção, tecnologia ou conhecimento tácito entre empresas (Casarotto Filho et al., 1998; Human & Provan, 1997). Além disso, este tipo de formação permite aprofundar o nível de especialização das firmas presentes na rede (Ribault et al., 1995), possibilitando que cada PME potencialize suas forças e tenha suprida suas fraquezas, o que propõe um modelo de cadeia de valor eficaz (Porter, 2008). Ainda conforme Human e Provan (1997), a eficácia da competitividade das PMEs está na formação de redes interorganizacionais que permitem para este tipo de firmas uma credibilidade organizacional, acesso a recursos e melhor desempenho financeiro, aumentando o fluxo de caixa de todas as firmas presentes na relação.

Por fim, as PMEs podem se beneficiar da formação de redes interorganizacionais de modo a criar grupos com processos e produtos inovadores (Castells, 1999; Ribault et al., 1995; Souza, 1995), criando valor para as empresas (Balestrin et al., 2010; Coviello, 2006; Neto, 1999) e gerando vantagens competitivas sobre sua concorrência (Porter, 2008).

As PMEs possuem diversas vantagens para formarem redes de relacionamento interorganizacional focados na melhoria da competitividade de mercado. A Tabela 1 sintetiza estas principais vantagens.

Eficiência operacional em todas as suas ações	Balestrin et al. (2010)
Aumento de conhecimento de processo e tecnologias através de trocas de informações	Casarotto Filho et al. (1998); Human & Provan (1997)
Criação de processos e produtos inovadores	Castells (1999); Ribault et al. (1995); Souza (1995)
Geração de demanda em novas praças	Ghauri et al. (2003)
Acesso a recursos e melhor desempenho financeiro	Human e Provan (1997)
Aumento de competitividade de mercado	Human e Provan (1997); Martins et al. (2010)
Posicionamento estratégico para novos mercados	Magalhães et al. (2009)
Redução dos “custos de transação”	Martins et al. (2010).
Incremento tecnológico e financeiro a todas as organizações inseridas na rede	Neto (1999)
Potencialização suas forças e redução de suas fraquezas mercadológicas	Porter (2008)
Redução do impacto da concorrência de outras organizações	Porter (2008)
Maior atenção a oportunidades mais complexas de mercado	Prashantham (2006)
Maior nível de especialização das firmas presentes na rede	Ribault et al. (1995)



Tabela 1: **Vantagens para PMEs para formação de redes interorganizacionais com foco na melhoria da competitividade de mercado**

Fonte: elaborado pelo autor

Porém, as redes interorganizacionais para PMEs também apresentam algumas dificuldades em sua formação. Conforme Ribault et al. (1995), os dirigentes têm influência absoluta para a formação de redes, sendo um fator implicante quando não há sinergia dele com os outros parceiros na relação. Além disso, esta relação deve ser bem definida entre as firmas presentes na rede (Prasantham, 2006) para que cada parte exerça corretamente seu papel dentro da relação (Balestrin et al., 2010) e não haja ações isoladas (Wood & Gray, 1991).

Outro fator que se apresenta como uma barreira para a formação de redes interorganizacionais entre PMEs é, conforme Balestrin et al. (2010), a centralização das ações por parte de empresas maiores dentro da relação. Além disso, Fleck (2009) ressalta que uma das dificuldades de redes formadas somente por PMEs trata-se da atuação que pode ser somente regional, o que minimiza sua competitividade de mercado junto a empresas maiores.

Também como uma dificuldade na formação de redes interorganizacionais por parte de PMEs, Ribault et al. (1995) reforça que uma das características deste tipo de firmas é a informalidade, o que é negativo quando se trata deste tipo de relação. Sem uma relação formal, a rede fica enfraquecida estruturalmente (Kantis & Yoguel, 1990), reduzindo sua competitividade dentro de seu mercado e impossibilitando a entrada em novos.

Dependendo de algumas situações ou atuações, por parte das PMEs, a formação de uma rede interorganizacional pode ser negativa para a competitividade deste tipo de firma. A Tabela 2 ressalta estas dificuldades que as PMEs devem se atentar antes de seguir com a formação de rede de relações com outras organizações.

Alta dependência do dirigente para participação da rede interorganizacional	Ribault et al. (1995)
Necessidade de definições claras entre as firmas participantes da rede	Prasantham (2006)
Dependência de cada firma faça sua parte no processo dentro da rede interorganizacional	Balestrin et al. (2010)
Ocorrência de ações isoladas por parte de algumas firmas	Wood e Gray (1991)
Centralização das ações por parte de empresas maiores dentro da relação	Balestrin et al. (2010)
Em alguns casos, restrição de atuação da rede a pequenas regiões	Fleck (2009)
Alta informalidade nas relações por parte das firmas	Ribault et al. (1995)
Sem uma relação formal, a rede fica enfraquecida estruturalmente	Kantis e Yoguel (1990)

Tabela 2: **Desvantagens para PMEs para formação de redes interorganizacionais com foco na melhoria da competitividade de mercado**

Fonte: elaborado pelo autor

3 Metodologia

Para este artigo foi utilizado o método de pesquisa descritiva feita através do levantamento de referências bibliográficas baseadas em artigos de periódicos, livros, materiais de conferência e trabalhos acadêmicos, com a intenção de contribuir para pesquisas futuras de profissionais de organizações de todos os tamanhos, principalmente de pequenas e médias, a respeito da formação de redes interorganizacionais para competitividade em diversos mercados. Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador obtenha



uma grande quantidade de informação, possibilitando uma visão mais abrangente em relação a um fenômeno.

Por este artigo se caracterizar por uma revisão da literatura do tema “Formação de Redes Interorganizacionais em PMEs” foi utilizada os estágios recomendados por Tranfield et al. (2003): planejar, executar e relatar.

A fase de planejamento refere-se à busca dos termos referentes às temáticas e a definição do objetivo da pesquisa. Após isso, na fase de execução é definido o critério da pesquisa através de palavras-chave, compilação de referências bibliográficas, qualidade das referências bibliográficas e síntese do conteúdo para que sua abrangência não atrapalhe os objetivos da pesquisa. Por fim, no estágio de relato da revisão da literatura, há a organização do conteúdo, gerando a contribuição da pesquisa (Tranfield et al., 2003).

Na fase de planejamento, para se definir quais materiais bibliográficos seriam usados como referências para este artigo, foi utilizada a ferramenta Publish or Perish 4, que possui mecanismos de filtro que auxiliam nas pesquisas acadêmicas. Com objetivo de responder as questões de pesquisa deste artigo: Como são formadas as redes interorganizacionais para as PMEs e quais modelos podem ser estruturadas entre estas firmas, de forma a contribuir na competitividade de mercado?, em uma primeira pesquisa foi inserido nos filtros da ferramenta o termo “Redes Interorganizacionais” e notou-se que a autora Alsones Balestrin era uma das mais citadas, tendo trabalhos científicos com cerca de 250 citações.

Após a leitura prévia de algumas de suas obras, já na fase de execução, percebeu-se que havia a repetição de alguns autores como Manuel Castells, Charles J. Fombrun, Anna Grandori, Eugenia Cacciatori, João Amato Neto, entre outros. A partir destas referências e utilizando, novamente, a ferramenta Publish or Perish 4, os artigos dos autores supracitados foram selecionados seguindo os critérios de relevância do título, adequação do resumo as questões de pesquisa e relevância acadêmica dos artigos periódicos, além de livros de autores consagrados como Michael Porter, que auxiliou no constructo da variável “competitividade”.

Finalmente, na etapa de relato da revisão da literatura, foram coletadas 28 referências bibliográficas, divididas em 21 artigos de periódicos, 1 material de Conferência, 5 livros acadêmicos e 1 tese de Doutorado. Destas referências, 16 são publicações na língua inglesa sendo, conforme Volpato (2007), uma excelente forma de garantir produções com alta relevância e reconhecimento da comunidade acadêmica mundial.

4 Desenvolvimento Conceitual

As PMEs conseguem se utilizar da formação de redes interorganizacionais como uma estratégia para ampliar sua competitividade (Balestrin et al., 2010; Human & Provan, 1997; Martins et al., 2010), disseminando o conhecimento tácito das firmas entre as organizações presentes na rede (Casarotto Filho et al., 1998; Elfring & Hulsink, 2003) e reduzindo riscos e incertezas mercadológicas inerentes a este tipo de relação (Leon, 1998).

Para que esta ação estratégica, voltada ao aumento da competitividade, seja eficiente é necessário que o dirigente, que tem papel-chave na decisão pela entrada em uma rede interorganizacional (Ribault et al., 1995), entenda os tipos e modelos de formação de redes de relação entre firmas para que sua decisão seja a mais assertiva possível. Por isso, para responder uma das questões de pesquisa deste artigo: “quais modelos podem ser estruturadas entre estas firmas, de forma a contribuir na competitividade de mercado?”, esta seção pretende apresentar algumas tipologias, modelos e estruturas que podem auxiliar os dirigentes de PMEs a tomar a decisão pela entrada em uma rede interorganizacional.

Diversos autores apresentaram em seus estudos tipologias, modelos e estruturas para formação de redes interorganizacionais (Balestrin et al., 2010; Casarotto Filho et al., 1998;



Grandori & Soda, 1995; Johanson & Vahlne, 1990; Prasantham, 2006; Wood Jr. & Zuffo, 1998), porém não há uma definição que unifique as formas de redes interorganizacionais.

Para Grandori e Soda (1995) uma rede de relações entre PMEs pode ser formada baseada nos processos de cooperação entre as organizações, seu grau de formalização e seu nível de centralização. Para estes autores, existem três tipos de redes: Redes Sociais, Redes Burocráticas e Redes Proprietárias.

As *Redes Sociais* são formações em que as firmas não possuem um contrato formal entre elas, podendo existir um firma que centralize o poder das decisões ou que todas as organizações tenham a mesma força dentro da rede. O ponto principal neste tipo de formação trata-se do relacionamento mais informal entre as firmas. Já as *Redes Burocráticas* são o oposto da anterior, já que o ponto central refere-se à formalização contratual entre as firmas, o que permite que os interesses da rede sejam mais importantes que os individuais das empresas. Finalmente, as *Redes Proprietárias* são um tipo de formação de rede que, necessariamente, possui um contrato formal entre os acionistas de cada firma. Alguns exemplos deste tipo de formação são as *joint ventures* e as *capital ventures* (Grandori & Soda, 1995).

Outra caracterização sobre a formação de redes interorganizacionais para PMEs são os modelos propostos por Casarotto Filho et al. (1998). O primeiro modelo é o *Top-Down* em que as pequenas e médias organizações fornecem seu conhecimento, tecnologia e produção para uma empresa central. Alguns exemplos deste tipo de modelo são o *outsourcing* e as parcerias comerciais (Casarotto Filho et al., 1998), ambas focadas na geração de vantagens competitivas em relação a concorrência através da liderança de custo (Porter, 2008). O segundo modelo proposto é a *Rede Flexível*, que se trata de uma formação composta por diversas pequenas e médias empresas que contribuem com a rede através de suas potencialidades e conhecimento, atuando de forma conjunta as outras firmas. Este modelo de formação de rede interorganizacional permite um aumento da competitividade de mercado (Balestrin et al., 2010) devido as firmas atuarem em conjunto como uma empresa de grande porte.

Já Wood Jr. e Zuffo (1998) trazem em seus estudos três tipos de estrutura de redes: a Estrutura Modular, a Estrutura Virtual e a Estrutura Livre. Na primeira formação, a *Estrutura Modular*, as PMEs mantêm os processos inerentes às cadeias de valores. Já na *Estrutura Virtual*, as organizações se ligam temporariamente para alcançar um objetivo em comum. Por fim, a *Estrutura Livre* possibilita que as firmas presentes dentro da rede tenham uma liberdade maior, não tendo papéis definidos. Esta última estrutura pode ser uma implicação para a formação de rede, pois conforme Balestrin et al. (2010) todas as organizações em rede devem ter um papel definido para o melhor funcionamento da relação entre as firmas.

Além das classificações supracitadas, Marcon e Moinet (2000 como citado em Balestrin et al., 2010) classificam as redes interorganizacionais conforme a dimensão da hierarquia, da cooperação, da dimensão contratual e da convivência. As Redes Verticais, baseadas na *dimensão da hierarquia*, são conjuntos de firmas que seguem uma relação de matriz-filial, devido a sua extensão, para que estejam próximas de seu consumidor. Já as Redes Horizontais, oriundas da *dimensão da cooperação*, são formadas por firmas que possuem sua independência absoluta, porém mantêm relações com outras organizações para compartilhar conhecimentos e utilizar as potencialidades de seus parceiros, sendo uma rede flexível (Casarotto Filho et al., 1998). Nas Redes Formais, baseadas na *dimensão contratual*, todas as firmas presentes na rede possuem um vínculo formalizado, por contratos, com as outras organizações da relação. E as Redes Informais, vinculadas à *dimensão da convivência*, são formadas pelos interesses comuns entre as organizações, tendo seu vínculo através da confiança entre as firmas, sem uma formalização clássica.



Uma última caracterização de formação de redes interorganizacionais é a apresentada por Prasantham (2006). Em seus estudos, este autor menciona que as redes interorganizacionais podem ser definidas através da relação da estrutura, força e frequência de suas interações. Em outras palavras, conforme Prasantham (2006), as redes podem ser *altamente estruturadas, com uma alta interdependência e com laços fortes*, o que gera entre as firmas uma clara definição de papéis e responsabilidades dentro da relação, ou podem ser *pouco estruturadas, com baixa interdependência e laços fracos*, não promovendo uma divisão de funções entre as organizações presentes na rede.

Desta forma, as redes interorganizacionais podem ser caracterizadas através de diversos tipos, modelos, estruturas ou relações. Na Tabela 3 verifica-se um resumo sobre estas diversas formas de caracterização da formação de redes interorganizacionais para PMEs.

Caracterização da Rede	Definição	
Redes Sociais	Relação informal entre as empresas, podendo existir centralização ou não do poder das ações por parte de uma das firmas	Grandori e Soda (1995)
Redes Burocráticas	Relação formal com valorização dos interesses comuns a todas as firmas da rede e não a interesses individuais	
Redes Proprietárias	Formação de rede que, necessariamente, possui um contrato formal entre os acionistas de cada firma	
Top-Down	PMEs fornecem seu conhecimento, tecnologia e produção para uma empresa central	Casarotto Filho et al. (1998)
Rede Flexível	Formação composta por diversas PMEs que contribuem com a rede através de suas potencialidades e conhecimento, atuando de forma conjunta as outras firmas	
Estrutura Modular	As PMEs mantêm os processos inerentes às cadeias de valores, gerando vantagem competitiva	Wood Jr. e Zuffo (1998)
Estrutura Virtual	As organizações se ligam temporariamente para alcançar um objetivo em comum	
Estrutura Livre	Possibilita que as firmas presentes dentro da rede tenham uma liberdade maior, não tendo papéis definidos	
Redes Verticais/dimensão da hierarquia	Conjuntos de firmas que seguem uma relação de matriz-filial, devido a sua extensão, de forma a estar próximo de seu consumidor	Balestrin et al (2010)
Redes Horizontais/dimensão da cooperação	Formada por firmas que possuem sua independência absoluta, porém mantêm relações com outras organizações para compartilhar conhecimentos e utilizar as potencialidades de seus parceiros, sendo uma rede flexível	
Redes Formais/dimensão contratual	Todas as firmas presentes na rede possuem um vínculo formalizado, por contratos, com as outras organizações da relação	
Redes Informais/dimensão de convivência	Formada pelos interesses comuns entre as organizações, tendo seu vínculo através da confiança entre as firmas, sem uma formalização clássica.	
Redes altamente estruturadas, com uma alta interdependência e com laços fortes	Gera entre as firmas uma clara definição de papéis e responsabilidades dentro da relação	Prasantham (2006)
Redes com pouco estruturadas, com baixa interdependência e laços fracos	As firmas não possuem uma divisão de funções clara e definida.	

Tabela 3: Resumo sobre as diversas formas de caracterização da formação de redes interorganizacionais para PMEs

Fonte: elaborado pelo autor

5 Considerações Finais

O presente artigo apresentou como são formadas as redes interorganizacionais, para as pequenas e médias empresas (PMEs), perante um mercado cada vez mais competitivo e quais modelos podem ser estruturadas entre estas firmas. Através desta revisão da literatura foi possível notar que a formação de redes interorganizacionais para PMEs é uma estratégia que aumenta a competitividade deste tipo de organização perante concorrentes com um porte estrutural maior, em um mercado global cada vez mais acirrado.

Através da discussão levantada por diversos autores que apresentam a relevância da formação de redes interorganizacionais e os modelos para sua estruturação, infere-se que esta é uma estratégia viável as PMEs, mesmo com suas características de poucos recursos, estrutura enxuta, processos restritos e alta pressão de concorrentes e do próprio mercado.



As limitações deste artigo se apresentam pela restrição de tempo para a análise de todo o material bibliográfico disponível de forma a ser necessária uma avaliação pontual e concisa de todo o conteúdo teórico desta revisão da literatura sobre formação de redes interorganizacionais, dedicada a PMEs. Além disso, por ser um artigo com total embasamento teórico, não foi possível a demonstração prática dos conceitos apresentados como forma de teste empírico, possibilitando uma contribuição maior para outros pesquisadores.

Por fim, ressalta-se a importância de estudos futuros que envolvam a aplicação prática de todo o conteúdo exposto neste artigo para verificação dos conceitos e sua apresentação, de forma mais contextualizada, perante o universo das PMEs. Além disso, recomenda-se que este estudo seja condensado para uma única região geográfica ou para um único segmento de mercado, a fim de entender sua aplicação in loco e posteriormente desenvolver novas teorias que possam ser aplicadas a outros contextos das PMEs.

Referências Bibliográficas

- Balestrin, A., Vargas, L. M., & Fayard, P. (2010). O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão*, 8(2), 1–17.
- Casarotto Filho, N., Castro, J. E., & Casarotto, R. M. (1998). Redes de pequenas empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor. In M. Fiod Neto (Org.), *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (p. 1–8). Recuperado de <http://files.petronio.webnode.com/200000057-d828cda1f5/03%20Cadeia%20de%20valor.pdf>
- Castells, M. (1999). *A era da informação: economia, sociedade e cultura* (Vol. 1). São Paulo: Paz e terra. Recuperado de <http://www.academia.edu/download/36873093/77164512-A-era-da-informacao-Manuel-Castells.pdf>
- Coviello, N. E. (2006). The Network Dynamics of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61. <http://doi.org/10.1108/03090569510095008>
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, 21(4), 409–422.
- Fleck, D. L. (2009). Archetypes of organizational success and failure. *BAR. Brazilian Administration Review*, 6(2). <http://doi.org/10.1590/S1807-76922009000200002>
- Fombrun, C. J. (1982). Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7(2), 280–291.
- Ghauri, P., Lutz, C., & Tesfom, G. (2003). Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 728–752. <http://doi.org/10.1108/03090560310465125>
- Gil, A. C. (2002). Como classificar as pesquisas. *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4, 44–45.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. - grandori_soda_1995_interfirm_networks.pdf. *Organization Studies*, 16(2), 183–214.
- Human, S. E., & Provan, K. G. (1997). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368–403. <http://doi.org/10.2307/256887>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). <http://doi.org/10.1108/02651339010137414>



- Kantis, H., & Yoguel, G. (1990). Reestructuración industrial y eslabonamientos productivos: el rol de las pequeñas y medianas firmas subcontratistas. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/9143>
- Leon, M. E. (1998). Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações. *Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor das telecomunicações*.
- Magalhães, J. D., Daudt, C. G., & Phonlor, P. R. (2009). Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(4), 583–603.
- Martins, R., Serra, F., Leite, A., Ferreira, M. P., & Li, D. (2010). Transactions Cost Theory influence in strategy research: A review through a bibliometric study in leading journals. *Journal of Strategic Management Education*, 6(3), 1–22.
- Neto, J. A. (1999). *Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial*. Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado de http://portal.vanzolini-ead.org.br/siteBuilder/upload/br/site_160/arquivos/secao_947/Jo%C3%A3o%20Amato%20Neto%20-%20tese%20dez%202006.PDF
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press.
- Prasantham, S. (2006). Foreign network relationships and the internationalisation of small knowledge-intensive firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(6). <http://doi.org/10.1504/IJEIM.2006.010980>
- Ribault, J.-M., Martinet, B., Lebidois, D., Bigotte, M., & Gonçalves, I. (1995). *A gestão das tecnologias*.
- Souza, M. C. de A. F. (1995). *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Edição SEBRAE.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). International Strategic Alliance Dynamics. *Management Decision*, 43(1), 1–22.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vahlne, J., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210. <http://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- Volpato, G. L. (2007). *Bases teóricas para redação científica ... por que seu artigo foi negado?* UNESP.
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139–162. <http://doi.org/10.1177/0021886391272001>
- Wood Jr., T., & Zuffo, P. K. (1998). Supply chain management: uma abordagem estratégica para a logística. *Revista de Administração de Empresas*, 38(3), 55–63.