

A Influência de Redes Estratégicas no Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas

Gustavo Henrique Silva de Souza
souza.g.h.s@hotmail.com.br
UFAL

Resumo: Atualmente, o mercado empresarial vem impelindo micro e pequenas empresas à formação de redes interempresariais, fundamentadas nas diversas necessidades mercadológicas relativas a gestão dos ativos de sustentação dessas empresas. Objetivando desenvolver considerações sobre a influência dessas redes no desenvolvimento estratégico de micro e pequenas empresas no município de Maceió/AL, buscou-se investigar como tem se dado a dinâmica nas redes de cooperação e sua relação com as empresas, também relativo ao volume e a característica de apoio, tanto solicitado, quanto efetivamente recebido. O estudo foi de cunho totalmente qualitativo, dando-se por entrevistas com os presidentes de quatro grandes redes do município. Compreendeu-se que a formação de redes na região tem sido sintomática, e vista por muitos empresários como refúgio de proteção. Apesar disso, tais redes têm fortalecido o mercado e motivado o surgimento de novos empreendimentos, além de ter um papel fundamental no desenvolvimento econômico local e à sobrevivência das micro e pequenas empresas da região.

Palavras Chave: Redes Estratégicas - Alianças - Empreendedorismo - Desenvolvimento -

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas sempre sofreram com a concorrência em relação às grandes organizações, especialmente, em relação ao difícil acesso ao *know-how*, e às necessidades de correr riscos maiores, gerando perdas organizacionais, e até levando esses pequenos empreendimentos à falência (OLAVE & AMATO NETO, 2001; BHIDE, 2002). O mercado tem exigido de seus componentes diversos formatos de redes interempresariais, não só como meio de eficiência coletiva, mas por necessidades mercadológicas que envolvem tecnologia, pessoal, parcerias e sobrevivência, em uma tendência direcionada ao progresso (DRUCKER, 1996; OLAVE & AMATO NETO, 2001; FLEURY & FLEURY, 2005).

Tornou-se necessário às micro e pequenas empresas mais que recursos internos para a sua sobrevivência no mercado, pois, as necessidades estão além de uma gestão eficiente, mas sim, de capital, auto sustentabilidade, *know-how*, parcerias com clientes, fornecedores, e concorrentes. Assim, compreende-se transformar esses recursos organizacionais externos em recursos internos, tornando-os parte da empresa, aumentando as probabilidades de sucesso empresarial (GULATI, 1999; BHIDE, 2002).

Segundo Drucker (1996), uma aliança ou parceria deve definir objetivos, metas e previsões de competitividade e concorrência, pois o sucesso de uma aliança não torna seus componentes concorrentes ou competitivos em relação ao mercado. Daí a preocupação com o gerenciamento das redes. O modo como elas são administradas, é altamente dependente de seus princípios e de suas definições de objetivos (YOSHINO & RANGAN, 1995; NAKANO, 2005). Tais dinâmicas são intrínsecas à formação e arranjo dessas redes, que é um fator determinante para o estudo das redes estratégicas. Verifica-se que a formação de redes e alianças dentro de um mercado é a base para compreender os fundamentos para o desenvolvimento de relações interempresariais e as razões da criação dessas redes (GULATI, 1999; FLEURY & FLEURY, 2005).

As micro e pequenas empresas, por si só, têm um melhor posicionamento no mercado para experimentar alianças e novas associações, como explica Yoshino e Rangan (1995), que empresas desse porte são mais flexíveis e ágeis em relação às mudanças. Nota-se que a formação de alianças tornou-se uma tendência entre micro e pequenas empresas na atualidade. Cooperar com concorrentes, apesar de paradoxal, pode ser um passo à sobrevivência organizacional, e mesmo considerando-se as ameaças que podem advir para qualquer negócio, tal cooperação não deve limitar a concorrência, não por razões antitrustes, e sim enfatizar as competências de cada empresa (LEWIS, 1992; GULATI, 1999).

Então o que as micro e pequenas empresas têm buscado ao formarem redes de cooperação ou alianças? Quais os objetivos das redes? E quais os reais interesses das empresas? No sentido de buscar desenvolver considerações relevantes, ao ponto de responder estes questionamentos, o seguinte estudo tem o objetivo de identificar a influência das redes estratégicas no desenvolvimento das micro e pequenas empresas no município de Maceió/AL, evidenciando relações estratégicas entre as redes e as empresas componentes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O foco dos microempreendedores, na atualidade, tem sido cada vez mais voltado à sua permanência dentro do mercado competitivo. A integração do mercado global tem gerado novas abordagens nas atividades econômicas, transformando as estruturas organizacionais e criando elos entre as empresas, principalmente, para o aumento da eficácia das estratégias competitivas (OLAVE & AMATO NETO, 2001).



Lidar com as estruturas organizacionais e o seu gerenciamento tornou-se um dos principais desafios dessas empresas, pois, o ambiente por si só, não é capaz de garantir resultados empresariais. O contexto é tal, que a sobrevivência das empresas passou a ser uma prioridade, evidenciando um ambiente pouco propício para a sustentação organizacional, em que, a ausência de interligações dentro de mercado competitivo pode vir a sufocar os melhores esforços gerenciais empreendidos (DRUCKER, 2003).

Desse modo, a formação de redes estratégicas tem se apresentado como um modelo de gestão e inovação que passaram a ser intrínsecos à estratégia empresarial. A formação de redes como parte da estratégia está ligada ao que se conceitua como “Ativos Intangíveis”, ou seja, o conhecimento da organização (YOSHINO & RANGAN, 1995; GULATI, 1999; DRUCKER, 2003; CARBONE; BRANDÃO; LEITE *et al.*, 2006).

Percebe-se que as abordagens sobre o ambiente organizacional, na atualidade, passaram a ter uma visão muito mais externa que interna, quando a competitividade tem se tornado, cada dia mais acirrada entre as empresas, a necessidade da organização de manter-se viva dentro desse ambiente tornou-se indispensável. A ideia de formar redes de cooperação ou alianças abrange mais que a sobrevivência das empresas, mas também, a eficiência coletiva baseada em uma gestão estratégica de cooperação interempresarial. A formação de redes estratégicas pode levar a inúmeros tipos de arranjos empresariais, com objetivos, regras de permanência e adequações ao grupo, divergentes uma das outras (FLEURY & FLEURY, 2005; NAKANO, 2005).

Nas últimas décadas, as formações de redes e alianças tornaram-se uma tendência global, principalmente, devido ao movimento de constantes mudanças no mercado, impelindo as empresas antes isoladas, a mudar seu posicionamento. Ao ponto que as empresas deixam o isolamento, verifica-se a consolidação de mudanças no gerenciamento do conjunto de empresas (LORANGE & ROOS, 1996; OLAVE & AMATO NETO, 2001).

Além disso, as redes interempresariais mostram-se como alternativa de fortalecimento também do ambiente competitivo, de forma a contribuir para a manutenção de sua dinâmica. Segundo Tauhata e Macedo-Soares (2004), os principais elementos que visam a garantia de tal manutenção, podem ser listadas como:

1. Proteção de seus parceiros;
2. Construção de relações à longo prazo;
3. Estabelecimento de valores e padrões compartilhados que almejam uma maior qualidade de produtos e/ou serviços;
4. Integração das condições, competências e recursos organizacionais entre parceiros.

As redes estratégicas já vêm sendo observadas e estudadas por muitos pesquisadores. Relevante salientar as proposições de Grandori e Soda (1995), relativo às divisões e tipologias para as redes estratégicas, nos quais, são formalizadas relações interempresariais e estabelecidas análises sobre como estas empresas, possivelmente, comportam-se dentro de uma rede. A formação de redes de cooperação pode ser compreendida como um processo sociocultural baseado nas características de cada uma das empresas, associado ao tipo de características do ambiente competitivo.

No sentido de adequação ao ambiente estudado, utiliza-se a definição para redes estratégicas proposta por Ribault; Martinet e Lebidois (1995), que caracterizam-se como a formação de grupos empresariais, explorando o favorecimento de umas as outras. Sem necessariamente formarem laços financeiros, podem ser de natureza formal ou informal, no



qual, a complementaridade dentro dessas redes interfere nos meios de produção, de distribuição, de marketing, ou no desenvolvimento das empresas.

Compreende-se no ambiente estudado a existência de um grande número de redes que se encaixam, de modo sistêmico, nas definições propostas por Ribault; Martinet e Lebidois (1995), como: Cooperativas, Sindicatos, Associações comerciais e Cadeias Produtivas. São encontrados também, só que em número reduzido, Distritos Industriais, Franquias e Redes de agência. E, em número ainda menor, a presença de joint-ventures.

2.1. OS MODELOS DE REDES ESTRATÉGICAS

Os conceitos fundamentais para analisar os grupos e subgrupos dentro das redes estratégicas configuram-se como pontos cruciais para o entendimento das redes. A seguir, levantam-se os principais conceitos dos modelos visualizados no ambiente estudado, e pré-definidas por Ribault; Martinet e Lebidois (1995):

- **Sindicatos**

Sindicato é um tipo de rede que configura-se por categorias de trabalhadores ou de empresas que atuam em um mesmo ramo de atividades. Os Sindicatos visam à defesa dos direitos e interesses, coletivos ou individuais de seus componentes, em questões, judiciais ou administrativas, servindo também como proteção, especialmente, pelos diversos serviços de orientação à microempresários – microempresários estes que muitas vezes iniciam seus negócios na informalidade (NEV CIDADÃO, 2009).

- **Cooperativas**

As cooperativas são redes com características de autogestão, democráticas, legais e ligadas a um controle de participação direta de seus associados, existindo a participação de todos os cooperados de modo igualitário. O formato de gestão desses negócios tende a possuir estruturas organizacionais inchadas, processos decisórios demorados, concorrência com organizações âncoras e necessidade de adaptação contínua às exigências do mercado, pois, as adaptações não ocorrem em uma única empresa, mas na rede inteira (STEFANO; ZAMPIER & GRZESZCZESZYN, 2006). Segundo Stefano; Zampier e Grzeszczeszyn (2006), a importância das cooperativas está diretamente ligada à geração de emprego, à manutenção dos cooperados e à geração de benefícios aos seus diversos *stakeholders*.

- **Associação Comercial**

A associação comercial caracteriza-se como um tipo de rede que visa o comércio e as trocas comerciais interempresariais, em busca de desenvolvimento socioeconômico e conjunto. Assim definida, as associações comerciais têm basicamente como principais clientes comerciantes empreendedores, com a missão de detectar e atender as necessidades desses empresários e empresas por meio da representação institucional, de orientação e prestação de serviços, como informações jurídicas, econômicas e convênios (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE MACEIÓ, 2009).

- **Arranjo Produtivo Local (APL)**

O Arranjo Produtivo Local (APL) é um tipo de rede com definições mais tradicionais, de cunho mais estratégico, conjuntando fatores econômicos, políticos e sociais. Para Yoshino e Rangan (1995) e Lorange e Roos (1996), não se pode considerar qualquer entidade orgânica interempresarial como uma rede estratégica. Para a constituição de uma rede estratégica, é necessária a coordenação extensiva de todos os componentes da rede, no qual, haja intervenções enérgicas, implícitas ao desenvolvimento. No entanto, para o ambiente estudado, não foi possível criar restrições aos tipos de redes estratégicas.



Lorange e Roos (1996) propõem que os APLs são ótimos exemplos de desenvolvimento corporativo interempresarial em atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Esse tipo de interação em redes estratégicas fortalece as chances de sobrevivência e crescimento das empresas, mostrando-se em uma importante fonte, segura e duradoura, de vantagens competitivas (GRANDORI & SODA, 1995; RIBAULT; MARTINET & LEBIDOIS, 1995; OLAVE & AMATO NETO, 2001; CUNHA & NEVES, 2008).

- **Franquias**

As franquias são de redes de negócios comerciais que envolvem tanto a distribuição de produtos ou serviços, quanto o direito de uso da marca ou patente, mediante as condições de contrato, regidas pela Lei 8.955/94. As empresas componentes retêm direitos sobre a utilização de tecnologias de implantação, sistemas ou distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos e serviços, detidos pelo franqueador (SEBRAE, 2009).

- **Joint-Ventures**

As Joint-ventures são um tipo de rede estratégica conhecida também como empreendimentos conjuntos ou fusões. É um tipo de associação empresarial que foca-se em aspectos operacionais (LORANGE & ROOS, 1996), no qual, “muitas vezes é a melhor maneira para se entrar em um mercado diferente de qualquer das parceiras, ou para juntar dois recursos separados de conhecimento para aproveitar uma oportunidade” (DRUCKER, 2003, p. 187).

As Joint-Ventures estão entre o mercado livre e a internalização, caracterizando-se como um significativo meio de associação de cunho estratégico para explorar determinados negócios, especialmente, mercados externos (LORANGE & ROOS, 1996; MIRANDA & MALUF, 2002; DRUCKER, 2003).

2.2. TIPOLOGIA DAS REDES

Segundo Grandori e Soda (1995), as redes estratégicas, através de um conjunto básico de conceitos que caracterizam, de modo sistêmico, as redes de acordo com os níveis de centralização, formalização e meios de cooperação, são divididas em três tipos que identificam os modos de cooperação (Sociais, Burocráticas e Proprietárias), e dois tipos paralelos para os modelos de centralização, simétrico ou assimétrico. A centralização simétrica ocorre em redes que não possuem uma empresa centralizadora e os componentes são igualitários, e a centralização assimétrica ocorre em redes, em que existe a presença de uma empresa centralizadora nas atividades da rede (GRANDORI & SODA, 1995).

- **Redes Sociais**

As redes sociais são redes em que as empresas integradas possuem relações apenas de cunho social, tendo como características principais, acordos não formais e mecanismos de cooperação não regidos por contratos. As redes sociais simétricas têm como característica a igualdade todos os integrantes quanto ao poder e a influência dentro da rede (GRANDORI & SODA, 1995).

Segundo Grandori e Soda (1995), as redes sociais simétricas desenvolvem relações em prol do desenvolvimento exploratório de informações e de contribuição de valor intangível, em que essa troca de informações utiliza mecanismos informais baseado em relações de compartilhamento de conhecimento dentro da rede. As redes sociais Assimétricas, por sua vez, são redes de cooperação que possuem suas ações rede em torno de uma empresa. O relacionamento nesse tipo de centralização também possui formato informal, no entanto,



comumente ocorrem contratos formais em relações de compra e venda negociados na própria rede (Ver quadro 1) (GRANDORI & SODA, 1995).

Tabela 1: Exemplos de redes sociais e seus níveis de centralização

<i>Tipologias das redes sociais</i>	<i>Exemplo das definições:</i>
SIMÉTRICAS	Polos e distritos industriais, APLs.
ASSIMÉTRICAS	Parcerias de subcontratação e terceirização, APLs (Em alguns casos).

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em GRANDORI & SODA (1995).

- **Redes Burocráticas**

As redes burocráticas são um tipo de rede, em que as empresas componentes possuem relações formais regidas por contratos. Nesse tipo de rede, os acordos formais especificam o modo como se configurará a relação entre os associados, a organização dos produtos e serviços, o fornecimento destes produtos e as condições de relacionamento. Os contratos estabelecidos, em geral, buscam proteger as empresas associadas em direitos iguais, enquadrados em um sistema legalizado, em uma relação altamente formal (GRANDORI & SODA, 1995).

As redes burocráticas simétricas, geralmente, caracterizam-se por associações comerciais, haja vista ser uma rede engajada em desenvolver a formalização de empresas do mesmo setor, proporcionando acordos formais, e defendendo os interesses coletivos. As redes burocráticas assimétricas são geridas pela formalização de firmas, dependentes de uma empresa centralizadora, detentora de um comércio, como é o caso das franquias e redes de agências (Ver quadro 2).

Tabela 2: Exemplos de redes burocráticas e seus níveis de centralização

<i>Tipologias das redes burocráticas</i>	<i>Exemplo das definições:</i>
SIMÉTRICAS	Associações comerciais, Sindicatos, Cooperativas.
ASSIMÉTRICAS	Franquias e redes de agência.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em GRANDORI & SODA (1995).

- **Redes Proprietárias**

As redes proprietárias ocorrem por formações de acordos que regem o direito de propriedades. Em geral, são acordos somente financeiros, como é o caso de integração de empresas ou acionistas dentro de uma empresa. As redes proprietárias simétricas são redes de parceria voltadas para a inovação e a tecnologia, e geralmente, configuram-se mais entre as áreas de pesquisa e desenvolvimento. As joint ventures são o tipo de rede mais comum nesse tipo de centralização, por lidarem, especialmente, com sistemas e reengenharia de alto conteúdo tecnológico, comumente nas áreas de produção. No caso das redes proprietárias assimétricas, são, em geral, as redes do tipo capital ventures (ou capital de risco) (Ver quadro 3) (GRANDORI & SODA, 1995; OLIVEIRA & GUERRINI, 2002).

**Tabela 3:** Exemplos de redes proprietárias e seus níveis de centralização

<i>Tipologias das redes proprietárias</i>	<i>Exemplo das definições:</i>
SIMÉTRICAS	Joint Ventures
ASSIMÉTRICAS	Capital Ventures

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em GRANDORI & SODA (1995).

Vários outros autores têm desenvolvido estudos sobre as tipologias das redes de cooperação. Alguns mais abrangentes que outros, são propostas tipologias relativas aos mecanismos de cooperação utilizados pelas empresas. Como exemplo, verifica-se a teoria proposta por Casarotto Filho e Pires (1999), que apresenta duas tipologias para redes especificamente de pequenas empresas: o *Top-down*, em que as empresas menores fornecem serviços e produtos para uma empresa centralizadora através de subcontratação ou terceirização. E, a Rede Flexível, em que as empresas reúnem-se no intuito de fazer consórcios com objetivos de mesma natureza. Percebe-se ao longo dos estudos sobre redes estratégicas, que as teorias de tipologias de redes possuem focos extremamente relevantes, mas as tipologias propostas por Grandori e Soda (1995) fundamentam-se de modo mais completo no seguinte ambiente estudado.

3. MÉTODOS

A dinâmica do estudo adotou um caráter exploratório, caracterizado por buscar conhecer as temáticas relacionadas às redes estratégicas, bem como, levantar conceitos essenciais, no intuito de promover novos estudos, partindo das premissas visualizadas no decorrer do estudo. A abordagem do estudo foi totalmente qualitativa, visando identificar a influência das redes estratégicas no desenvolvimento das micro e pequenas empresas no município de Maceió, e a relação estratégica entre essas empresas e as redes.

Inicialmente, o seguinte trabalho desenvolveu uma fundamentação teórica em redes estratégicas, especialmente, voltada para o microempreendedorismo, para identificar a utilidade das redes no ambiente competitivo e a utilização dessas redes pelas micro e pequenas empresas.

Nesse sentido, o estudo configurou-se pela conceptualização de redes, direcionando-se para o ambiente estudado, e pela caracterização de redes, pondo em foco a tipologia delas, baseando-se nas teorias de Grandori e Soda (1995) e Ribault; Martinet e Lebidois (1995).

Desenvolveu-se um levantamento caracterizado por um roteiro de entrevista em um formato semiestruturado desenvolvido junto aos presidentes de quatro redes de alto impacto no município de Maceió, estruturando-se, assim, uma teia de informações sobre as redes de cooperação e sua relação com os microempreendedores, relativo ao volume e a característica de apoio, tanto solicitado, quanto efetivamente recebido.

A coleta de dados desenvolvida englobou os seguintes questionamentos:

- Os objetivos, geral e específico, da rede como um todo e o interesse dos componentes em relação à rede;
- Os apoios e serviços oferecidos;
- Os níveis de centralização;
- Os processos de inovação desenvolvidos pela rede;



- A relevância das redes para as empresas e para o ambiente estudado;

O universo da pesquisa caracterizou-se por quatro redes, a Federação das Associações das micro e pequenas empresas do estado de Alagoas (FAMPEC), a Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços e Serviços de Informática (ASSESPRO), a Associação dos Supermercados de Alagoas (ASA) e o Arranjo Produtivo Local Turismo Lagoas e Mares do Sul.

Frente às dificuldades de acesso a essas redes, e também ao decesso de tempo dos gestores de diversas redes acionadas, impossibilitou-se contar com uma amostra maior, embora primou-se por escolher as redes de maior atuação no ambiente estudado.

4. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO

As questões tiveram a aplicabilidade de modo que possibilitasse diversos comentários dos entrevistados. Entrevistados os representantes de quatro redes, dentre elas, uma federação, duas associações e um APL, pôde-se compreender a dinâmica das redes investigadas. Apresenta-se a seguir os resultados encontrados através das respostas pertinentes às análises estratégicas previstas aos objetivos do estudo

4.1. QUANTO AOS OBJETIVOS DAS REDES

As respostas revelaram que a “*integração*”, citado pelos quatro entrevistados, é o ponto principal abordado pelas redes de cooperação. Promover inter-relações entre as empresas do mesmo segmento releva-se ao fortalecimento destas, especialmente, por existirem problemas e necessidades comuns. E mesmo, apesar de na prática serem concorrentes, as empresas integram-se na busca por interesses afins.

As redes investigadas incluem como indispensável, o fato de manterem a sobrevivência de muitas das empresas associadas. Outro objetivo comum dessas redes é a geração de negócios entre as empresas associadas, como o caso da associação dos supermercados, que criou uma cadeia de suprimentos para os associados, gerando uma aliança entre os supermercados, os clientes e os fornecedores. À formação de redes estratégicas verifica-se ser a especialização produtiva e a criação de vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si.

Também, identificaram-se diversos interesses comuns entre as empresas que têm buscado associar-se a redes de cooperação. Adequar-se ao mercado foi uma questão muito abordada pelos entrevistados. À obtenção de mais recursos, as empresas vêm procurando por parcerias, opiniões, benefícios, bem como atualizar-se sobre as inovações do mercado local e nacional. Segundo o presidente da associação de supermercados, “*Trabalhar sozinho é difícil!*”, sendo reiterado pelo presidente da associação de software e serviços de informática, que afirmou: “*Difícilmente uma empresa de um segmento consegue se solidificar dentro de um mercado, estando sozinho.*”.

4.2. QUANTO AOS SERVIÇOS OFERECIDOS:

Verificou-se que as seguintes redes de cooperação oferecem diversos apoios às empresas associadas, numa perspectiva de melhoria e manutenção dessas empresas, como apresentado no quadro a seguir (Quadro 4).

**Tabela 4:** Serviços oferecidos pelas redes investigadas segundo os gestores

Redes	Serviços oferecidos
Federação das associações	Capacitações gerenciais; Cursos, minicursos e palestras; Auxílio jurídico e contábil; Cartão de crédito e empréstimos bancários para os pequenos empresários; Descontos e convênios: plano de saúde, farmácia e psicólogo; Espaço aberto na imprensa; E eventos culturais.
Associação de supermercados	Palestras, cursos, seminários, eventos, consultorias técnicas, treinamentos e capacitações; Informações globais sobre o setor e o mercado; Rodada de negócios; E assessoria jurídica.
Associação de software e serviços de informática	Eventos, cursos, palestras, seminários, treinamentos e capacitações; Feiras; Consultorias técnicas; Assessoria jurídica e contábil; E descontos e convênios diversos.
APL de turismo	Capacitações em Gestão Empresarial aos artesãos; Capacitação em mão de obra nas áreas operacionais: camareira, garçom, recepcionista, cursos de idiomas, barmen, auxiliar de cozinha, táxi-turismo, guia local de turismo; <i>Benchmarking</i> em turismo; Pesquisas de mercado; Festivais gastronômicos; Feiras e rodadas de negócios; E estruturação de mapas turísticos do litoral sul de Alagoas e de guias operacionais.

Fonte: Dados da pesquisa. **Nota:** Parte das entrevistas com os gestores das redes investigadas.

Esses serviços oferecidos por cada uma das redes caracterizam-se como atrativos, pois, as empresas esperam ser beneficiadas pelas redes, em um ideia míope sobre o objetivo de redes estratégicas, embora sejam uma ferramenta eficaz para a sobrevivência dessas empresas, sendo as apontado em diversas pesquisas, como um fator determinante para o crescimento das pequenas e médias empresas no Brasil (TAUHATA & MACEDO-SOARES, 2004).

Esse fenômeno justifica-se pelo crescente número de empresas que têm se associado aos diversos tipos de redes. Como verificou-se, o número de associados tem dependido da demanda aos negócios das empresas associadas. Exemplificando, tem-se a associação de supermercados que possui aproximadamente três mil associados, em contraste à associação de software e serviços de informática, que possui 23 componentes. No caso do APL de turismo as parcerias são inúmeras, pois, além das 150 empresas componentes, existem parcerias com núcleos de trabalhadores (600 artesãos ligados ao APL), associações e cooperativas. Quanto à federação de associações, não foi possível identificar quantas empresas estão ligadas diretamente à rede, no entanto, verificou-se 30 associações de micro e pequenas empresas com participação direta ou indiretamente com a federação.

4.3. QUANTO AOS NÍVEIS DE CENTRALIZAÇÃO

As redes investigadas apresentam-se em três redes burocráticas simétricas, e uma rede social simétrica. Percebe-se que essas redes adéquam-se a alguns conceitos pré-estabelecidos pela literatura, pois, por serem redes simétricas, estas redes não possuem uma empresa centralizadora, ou um polo detentor de poder, ou seja, todas as empresas são igualitárias perante a rede.

Souza; Milito e Pontes Jr. (2011) constataram que o APL de PVC Petróleo, Gás e Energia em Maceió possui a Petrobras como polo detentor dos principais negócios do APL, colocando-a em posição assimétrica. No entanto, na situação abordada, o auxílio e os benefícios que tanto à grande e média empresa, quanto à pequena e micro empresa recebem são os mesmos, nos quais, identifica-se as micro e pequenas empresas as que mais utilizam-se dos auxílios oferecidos pelas redes de cooperação.

Também, compreendeu-se que a influência de uma empresa dentro da rede depende de o quanto esta é participativa, pois, muitas empresas não estão interessadas nas questões pertinentes à associação, e somente buscam auxílios jurídicos e contábeis, caracterizando-se quase sem nenhuma participação.

Identificou-se que as redes burocráticas, sendo estas simétricas ou assimétricas, estão em maior número no ambiente estudado, embora não se tenha obtido acesso a números exatos, especialmente, em decorrência da baixa organização e conseqüente indisponibilidade de dados e informações no âmbito das redes no ambiente investigado. Conseqüente, estão as redes sociais, representadas por 43 APLs e um distrito industrial. Também, relevante para o estudo das redes estratégicas na região, identificou-se apenas uma rede proprietária, uma joint venture entre duas grandes empresas de construção civil.

4.4. QUANTO AO PROCESSO DE INOVAÇÃO

Os resultados mostram que as redes de cooperação estão promovendo o desenvolvimento de capacidades, desenvolvendo inovações às empresas associadas. Atender aos anseios do mercado e enfrentar as mudanças tecnológicas que ocorrem diariamente caracteriza-se como um desafio para micro e pequenas empresas. Observa-se uma grande preocupação das quatro redes, com investimentos em pesquisa em prol dos associados, buscando informações de gestão e tecnologias utilizadas. No caso da associação de software e serviços de informática, identificaram-se parcerias desta com o APL de tecnologia da informação de Maceió, e com a Universidade Federal de Alagoas, objetivando o desenvolvimento mão de obra qualificada. No caso da associação de supermercados, observou-se o fornecimento de informações sobre as inovações no âmbito local e nacional.

Verifica-se que as quatro redes mostraram fornecer diversos tipos de investimento em pesquisa e capacitação, e nessa perspectiva, têm formado diversas parcerias com outras instituições, como pode ser visualizado no quadro 5.

Tabela 5: Parcerias das redes

Redes	Parcerias
Federação das associações	SEBRAE/AL; SENAC; FOCO; FECOMERCIO; Federação das Indústrias; SENAI.
Associação de supermercados	SEBRAE/AL; Associações comerciais; Escola nacional de supermercados; Federação do comércio; Sindicato das padarias.
Associação de software e serviços de informática	Microsoft; APL de Tecnologia da Informação de Maceió; SEBRAE/AL; UFAL.
APL de turismo	SENAC; SEBRAE/AL; FAPEAL; UFAL; Prefeitura de Maceió; BRASKEM; Associação dos Empreendedores de Turismo do Litoral Sul de Alagoas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacam-se como fatores de preocupação, no ambiente estudado, a falta de planejamento e atualização das micro e pequenas empresas. Esses fatores levam as redes à parcerias no intuito de fornecer apoios para as associadas. A associação dos supermercados, por exemplo, tem promovido cursos de empreendedorismo, para capacitar micro e pequenos empresários sobre como se deve trabalhar e se comportar no mercado.



4.5. QUANTO À IMPORTÂNCIA DAS REDES PARA O MUNICÍPIO

O mercado da ambiência investigada vem tornando-se cada dia mais concorrente, como foi percorrido por todos os gestores das redes. O mercado Brasileiro encontra-se em um estágio empresarial de mudanças, em que, muitas empresas têm procurado aliar-se a outras organizações, ao invés de continuarem sozinhas no mercado, pois, apesar de os benefícios, de uma rede, serem mais em um formato coletivo que individual, as redes têm sido uma ferramenta essencial para a manutenção das empresas no mercado competitivo.

Tais alianças têm incentivado as empresas a terem uma postura de inovação, e geração de negócios baseados em qualidade e eficiência. Foram identificadas relações diretas entre a formação de redes estratégicas e o crescimento do ambiente estudado. Como exemplos, têm-se a associação dos supermercados que afirmou que o setor de supermercados tem empregado cerca 15 mil colaboradores na região, e é o setor que mais cresce, especificamente, por apoio da rede. E, o APL de turismo apontou o aumento no número de funcionários contratados de forma legal nos meios de hospedagem, bares e restaurantes na baixa temporada, conseqüente do aumento da taxa de ocupação média nos meios de hospedagem. Além disso, visualiza-se o aumento em 20% na participação dos artesãos em associações. E, ainda decorrente do APL de turismo, verificou-se a criação da Associação dos empreendedores do turismo do Litoral Sul do Estado de Alagoas.

Percebe-se que as redes apresentam extrema importância para as empresas, o mercado e a sociedade, nos quais, visualizam-se inúmeros trabalhos sociais realizados por essas redes. Outro fator apontado foi a relação de representatividade de uma rede para o mercado e a sociedade, o que concerne às empresas passarem a possuir influência sobre políticas públicas e tomadas de decisões que envolvem o setor. Como afirmado pelo gestor da associação de software e serviços de informática “*Qualquer evento ou ação dentro do estado relacionado à Tecnologia da Informação, a associação é chamada para gerir*”. Então, observa-se que através das redes estratégicas, geram-se oportunidades diretas e indiretas integradas ao campo social e cultural, possibilitando um efeito multiplicador que beneficia economicamente a população local.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

O estudo sobre a influência das redes estratégicas, no mercado empresarial do município de Maceió, apresentou diversos fatores que indicam, que a busca pela formação de redes de cooperação na região tem sido sintomática, e principalmente, vista pelos empresários como um refúgio de proteção. Percebe-se, nesse sentido, que as redes de cunho mais estratégico não têm tido um número significativo de formações nesse ambiente, e que, o principal objetivo tem sido a sobrevivência das empresas.

Em relação às diversas problemáticas, destaca-se o baixo nível de maturidade empresarial local, compreendendo-se que muitos empresários não conseguem enxergar a importância em associar-se a uma rede estratégica. Em geral, as empresas têm buscado nessas redes algum benefício próprio direto ou imediato, e não se há tido preocupações com as questões de cunho mais estratégico. No decorrer de todo o estudo observaram-se poucas redes de cunho estratégico, como exemplo, a única joint venture identificada da região. É possível afirmar, que esse fato, dê-se em face de a maioria dos empresários de Maceió, que são por necessidade, e que destes, muitos montam seus negócios sem nenhum conhecimento formal e científico sobre negócios.

Os resultados mostraram que as redes no município de Maceió concentraram-se na tipologia de redes burocráticas, com características simétricas. Esse tipo de rede, de acordo



com a literatura, é constituído por acordos formais que especificam o modo como é a relação entre os associados. Tal tipologia é característica de associações comerciais, federações, sindicatos e cooperativas, redes em maior número no município.

Depreende-se que esses resultados advindos da formação de redes estratégicas fortalecem o mercado e motivam o surgimento de novos empreendimentos e de novas redes, além de ter um papel fundamental para o crescimento econômico e o desenvolvimento local, assim como para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Observou-se também, que as informações sobre as redes do município são extremamente escassas e de difícil acesso, configurando-se a maior limitação para estudos envolvendo redes na região. No entanto, verifica-se a abertura de espaços, por parte das redes, para novas pesquisas que as possam investigar mais profundamente, identificando como são gerenciadas, ou como se dá a estratégia e a aprendizagem dentro dessas redes.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE MACEIÓ. Quem somos. *In:* Sítio eletrônico da Associação Comercial de Maceió, 2009. Disponível em: <http://www.acmaceio.com.br/index.php?link=quem_somos>. Acesso em: Dez. 2009.

BHIDE, Amar. As perguntas que todo empreendedor deve responder. *In:* Harvard Business Review. Empreendedorismo e estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 9-34, 2002.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. & VILHENA, R. M. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CASAROTTO FILHO, N. E. & PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CUNHA, Sieglinde Kindl da & NEVES, Pedro. Aprendizagem tecnológica e a teoria da hélice tripla: estudo de caso num APL de louças. RAI - Revista de Administração e Inovação, v. 5, n. 1, 2008, pp. 97-111.

DRUCKER, Peter F. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. 5ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. Administrando para obter resultados. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003, 214 p.

FLEURY, A. C. C. & FLEURY, M. T. L. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos. *In:* AMATO NETO, João (Org.). Redes entre organizações: Domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, pp. 7-16, 2005.

FREMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston, Pitman Publishing, 1984.

GRANDORI, A. & SODA, G. Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms. Organization Studies, v. 16, n. 2, 1995, pp. 183-214.

GULATI, Ranjay. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. Strategic Management Journal, v. 20, 1999, pp. 397-420.

HESPANHA, Pedro. Microempreendedorismo. *In:* CATTANI, A.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L.; HESPANHA, P. (Org.). Dicionário internacional da outra economia. São Paulo: Almedina, 2009, pp. 248-254.

IEL. Federação das indústrias do estado do Paraná. *In:* Sítio eletrônico do IEL/PR, 2009. Disponível em: <<http://www.ielpr.org.br/apl/FreeComponent1575content6082.shtml>>. Acesso em: Dez. 2009.

LEWIS, Jordan D. Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da produtividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, Peter & ROOS, Johan. Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MIRANDA, M. B. & MALUF, C. A. O contrato de joint-ventures como instrumento jurídico de internacionalização das empresas. Buscalegis - Biblioteca jurídica virtual, 2002. Disponível em:



<<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/buscalegis/article/viewFile/28558/28114>>. Acesso em: Jan. 2010.

NAKANO, Davi Noboru. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. *In: AMATO NETO, João (Org.). Redes entre organizações: Domínio do conhecimento e da eficácia operacional.* São Paulo: Atlas, pp. 57-67, 2005.

NEV CIDADÃO. Sindicatos. *In: Sítio eletrônico do NEV Cidadão - Difusão de Direitos, 2009.* Disponível em: <<http://nev.incubadora.fapesp.br/portal/trabalhoerenda/direitotrabalhistas/sindicatos>>. Acesso em: Dez. 2009.

OLAVE, Maria Elena León & AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 3, 2001, pp. 289-303.

OLIVEIRA, R. F. de & GUERRINI, F. M. Características das tipologias de redes de cooperação entre empresas. *In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Curitiba/ PR, 2002.*

RIBAUT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. A gestão das tecnologias. Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

SEBRAE. Franquias e redes de agências. *In: Sítio eletrônico do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, 2009. - SEBRAE.* Disponível em: <http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_fra_oque.asp>. Acesso em: Dez. 2009.

SOUZA, Gustavo. H. S. de; MILITO C. M. & PONTES JR., J. F. V. Comparações entre padrões individuais e incentivos organizacionais: um estudo de caso em uma empresa de serviços de infraestrutura. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, Belo Horizonte/MG, 2011.*

STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A. & GRZESZCZESZYN, G. Cooperativas: características, gestão e relevância socioeconômica para o Brasil. *In: IX Seminários em Administração - SEMEAD - FEA/USP, São Paulo/SP, 2006.* Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/107.pdf>. Acesso em Dezembro de 2009.

TAUHATA, Tatiana L. & MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, art. 4, 2004.

YOSHINO, M. Y. & RANGAN, U. S. Alianças estratégicas - uma abordagem empresarial à globalização. Harvard Business School Press. São Paulo: MAKRON Books, 1995.