



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

FERREIRA SILVA, FABIANA; GOMES FEITOSA, MARCOS GILSON; DO SOCORRO MOTTA  
AGUIAR, VIRGÍNIA

Uma reflexão sobre as relações de parceria nos apIs de confecções do agreste pernambucano como  
elemento disseminador da inovação em redes interorganizacionais

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 13, núm. 4, julio-agosto, 2012, pp. 206-235

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195423696009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## UMA REFLEXÃO SOBRE AS RELAÇÕES DE PARCERIA NOS APLs DE CONFECÇÕES DO AGRESTE PERNAMBUCANO COMO ELEMENTO DISSEMINADOR DA INOVAÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

### FABIANA FERREIRA SILVA

Mestre em Administração pelo Departamento de Administração do Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Professora do Núcleo de Educação Profissional da Escola Técnica SENAI de  
Santa Cruz do Capibaribe – Pernambuco (PE).

Rua Pedro Teodoro Aragão, 15, Bela Vista, Santa Cruz do Capibaribe – PE – Brasil – CEP 55190-000  
E-mail: professorafabyana@hotmail.com

### MARCOS GILSON GOMES FEITOSA

Doutor em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da  
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Professor do Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Rua Cônego Romeu, 176, apto. 201, Edifício Casagrande, Boa Viagem, Recife – PE – Brasil – CEP 51030-340  
E-mail: feitosam@terra.com.br

### VIRGÍNIA DO SOCORRO MOTTA AGUIAR

Doutora em Engenharia de Produção pelo Centro de Tecnologia da  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Professora do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de  
Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

Rua da Consolação, 930, prédio 6, Consolação, São Paulo – SP – Brasil – CEP 01302-907  
E-mail: virginia.aguiar@mackenzie.br

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

## RESUMO

Atuar em um cenário altamente competitivo exige maior dinamicidade das organizações para adequar-se e desenvolver-se em face da instabilidade do mercado global. Quando se transpõem esses requisitos para o ambiente empresarial, constata-se que pequenas empresas geralmente não dispõem de infraestrutura e conhecimento para sobreviver nesse contexto. Tais dificuldades fazem que elas busquem alternativas para se tornar mais competitivas mediante conexões com outras organizações. Este estudo teve como objetivo verificar se a atuação em redes interorganizacionais é percebida como um elemento impulsionador da inovação para os atores do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confeções do Agreste Pernambucano. A perspectiva teórica contempla estudos sobre redes interorganizacionais e inovação. Quanto à metodologia, a pesquisa utilizou-se de métodos quantitativos para fazer a caracterização das indústrias de confeções por meio da aplicação de um questionário em 51 empresas. Foi observado neste trabalho que a análise da inovação foi considerada um fator essencial ao desenvolvimento das redes interorganizacionais, sendo possível concluir que os atores do APL acreditam que as parcerias interfirmas constituem um elemento impulsionador da inovação na rede. Por sua vez, apesar de os testes estatísticos revelarem forte relação entre os indicadores de inovação e as relações de parceria no APL, as inovações implementadas priorizam resultados econômicos para algumas empresas em detrimento de fatores sociais que são imprescindíveis ao desenvolvimento local para todos os atores. Constatou-se ainda que não há equidade na disseminação dos benefícios na rede e que esta acaba sendo uma estrutura de exclusão no APL em estudo, visto que apenas uma minoria aproveita as vantagens geradas no ambiente. Dentre as principais contribuições e implicações práticas e sociais, a partir da reflexão dos dados da pesquisa, sugere-se: incentivar a análise de APL como sistemas socioprodutivos e inovativos, em que a economia não constitui um único fator determinante; e ressaltar a necessidade da organização de Fóruns de Desenvolvimento Regional, contando com a participação de diferentes atores do APL que discutam ações voltadas para a rede.

## PALAVRAS-CHAVE

Inovação; Parcerias; Redes interorganizacionais; APL; *Embeddedness*.

## 1 INTRODUÇÃO

Atuar em um cenário altamente competitivo exige maior dinamicidade das organizações para adequar-se e desenvolver-se ante a instabilidade do mercado global. Quando se transpõem esses requisitos para o ambiente empresarial, constata-se que as micro e pequenas empresas geralmente não dispõem de infraestrutura e conhecimento para sobreviver nesse contexto. Tais dificuldades fazem que essas empresas busquem alternativas para se tornar mais competitivas mediante conexões com outras organizações. Naturalmente ou de forma planejada, surgem diferentes tipos de redes interorganizacionais que integram vários atores e fortalecem as empresas de modo geral.

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) correspondem a uma das formas organizacionais por meio de redes, onde as relações viabilizam a troca de informações entre os seus agentes. Dessa forma, estudos sobre redes têm se destacado não apenas na literatura acadêmica, mas também têm sido tema de pesquisas em outras instituições e órgãos governamentais, estimulando a criação de políticas públicas voltadas ao investimento em locais que possuem aglomerados de empresas. Entretanto, tais investimentos ainda privilegiam o aspecto econômico, fazendo que o desenvolvimento decorrente dessas ações não propicie a sustentabilidade da rede incluindo as dimensões sociais, culturais, ambientais, dentre outras.

Segundo Muller et al. (2008), aglomerações produtivas propiciam um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, habilidades, recursos e a atuação conjunta dos mais variados agentes, fazendo que a inovação se torne um aspecto estratégico para o desenvolvimento e a sustentabilidade dos Arranjos Produtivos Locais. Andrade e Cândido (2010) acrescentam que a maior incidência de capital social fornece um aporte para a consolidação de APL, favorecendo o desenvolvimento local sustentável. Para os autores, o capital social viabiliza o atendimento aos reais interesses da rede e deve voltar-se para o bem comum, que só será atingido com a redefinição do modelo de desenvolvimento econômico.

Visto que o processo de inovação pode ser viabilizado pela disseminação de informações provenientes tanto do ambiente interno e/ou externo, mediante a interação dos atores das organizações, a questão de pesquisa que norteou o desenvolvimento deste trabalho consiste em investigar se a atuação em redes

interorganizacionais é percebida como um elemento impulsionador da inovação para os atores do APL de Confeccões do Agreste Pernambucano. Conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2009), a rede escolhida como objeto de estudo constitui o segundo maior arranjo produtivo do país no que se refere ao número de empreendimentos existentes na região e, apesar da sua magnitude, já começa a sentir a diminuição da demanda dos produtos comercializados na região em razão do surgimento e desenvolvimento de outros aglomerados emergentes. Diante desse cenário, justifica-se a necessidade de analisar as relações de parceria no APL de Confeccões do Agreste Pernambucano, verificando como a inovação está disseminada nessa rede de empresas.

Para tanto, este artigo está dividido em cinco seções: nesta Seção 1, contextualiza-se o tema e seu objeto de estudo; a Seção 2 traz a fundamentação teórica, destacando as redes interorganizacionais e a inovação nos arranjos produtivos; na Seção 3, apresentam-se os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa; na Seção 4 são expostos os resultados obtidos no campo analisado; e, por fim, na Seção 5, são apresentadas as conclusões acerca do problema investigado, bem como algumas sugestões para estudos futuros.

## 2 REDES INTERORGANIZACIONAIS

As redes podem ser definidas como “conjunto de ‘nós’ e interseções formadas por pessoas e por grupos ligados a diferentes sistemas de relações sociais” (MOTTA; VASCONCELOS, 2008, p. 374). Por se tratar de um conceito abrangente, a análise de redes interessa a pesquisadores de diversos campos do conhecimento e tem ganhado espaço nas teorias organizacionais. O estudo de redes pode ser feito sob diferentes perspectivas e áreas do conhecimento (informática, psicologia, sociologia, administração etc.). Merriam (1998) afirma que essa orientação disciplinar é a lente através da qual o pesquisador vê a realidade e, por conseguinte, a fundamentação teórica deve ser coerente com o propósito da pesquisa e ser evidenciada no trabalho. Portanto, a perspectiva de redes abordada neste estudo contempla as relações entre empresas e está voltada para a compreensão do fenômeno sob a ótica organizacional.

[...] As redes de empresas têm se tornado um tema estudado na literatura e compreendido pelos diversos autores como uma nova direção que está sendo tomada por muitos países em todo o mundo, em detrimento dos tradicionais modelos organizacionais que apresentam restrições e limitações na atual conjuntura empresarial (AGUIAR; CÂNDIDO; ARAÚJO, 2008, p. 140).

Por se tratar de uma configuração organizacional emergente que vem exigindo conhecimentos aprofundados na gestão desses novos espaços e relações, apresenta-se, a seguir, como as redes de empresas estão sendo conceituadas e classificadas por pesquisadores da área.

## 2.1 CONCEITOS E TIPOLOGIAS

As redes interorganizacionais, também denominadas redes interfirmas, redes empresariais ou organizações em rede, apresentam-se na literatura mediante distintas abordagens. Segundo Vizeu (2003), existem dois paradigmas que norteiam o desenvolvimento das pesquisas: a abordagem técnico-econômica norte-americana da estrutura em rede, que tem como principal referência a questão da eficiência econômica, especialmente sob a égide da estratégia competitiva (PORTER, 1998). Nessa abordagem, a estruturação em rede é tida como um importante diferencial que permite uma maior adaptabilidade da organização às pressões e mudanças do ambiente ou mesmo como um modelo de coordenação interfirmas que possibilita maior eficiência e competitividade pela concentração de competências e recursos produtivos, minimizando custos de operação e logística (MILES; SNOW, 1986; CRAVENS et al., 1996). Tendo como base esse paradigma, importantes referências teóricas têm se destacado, como é o caso da teoria dos custos de transação (HILL, 1990; WILLIAMSON, 1991) e da teoria da dependência de recursos (GEORGE et al., 2001), assim como o conceito de *cluster* (PORTER, 1998). Entretanto, essa abordagem meramente econômica vem sendo criticada, conforme destaca Cândido (2004, p. 3):

É sabido que o desenvolvimento não pode ser considerado resultado de crescimento econômico. Esta mudança de enfoque está centrada na premissa de que, sem atingir certo nível de desenvolvimento social, as sociedades terão grandes dificuldades para se expandir economicamente, ou seja, o capital econômico não consegue se acumular e reproduzir sustentavelmente onde não exista um conjunto de outras dimensões, baseadas em aspectos sociais, políticas institucionais e ambientais.

Essa outra forma de ver as redes é coerente com a segunda abordagem apresentada por Vizeu (2003) que surge a partir do interesse interdisciplinar das ciências sociais não funcionalistas, com uma perspectiva diferente sobre o fenômeno. Incitados especialmente pelo caso dos distritos italianos, os autores (BENKO; LIPIETZ, 2000; COCCO et al., 1999) dessa abordagem têm questionado o pressuposto exclusivamente econômico e instrumental adotado pelo enten-

dimento funcionalista, aludindo a necessidade de se observar, de forma mais significativa, o imperativo histórico-sócio-cultural como fundamento explicativo da efetividade das redes. Nesse novo enfoque, a orientação técnico-econômica dá lugar a uma perspectiva mais subjetivista, vinculada à tradição fenomenológica da ciência social. Assim, em vez de categorias econômicas reificadas, são enfocadas categorias socioculturais, como as relações afetivas de confiança, os aspectos de identidade cultural, a dimensão intersubjetiva da interação social e as prerrogativas históricas do território e/ou da comunidade.

É imprescindível destacar que o pressuposto de que se pode aumentar a competitividade por meio da cooperação deve contemplar o desenvolvimento de todos os atores da rede em vários aspectos (sociais, culturais, ambientais etc.) não se restringindo ao fator econômico.

Segundo Miranda e Saes (2011), o uso de estratégias desvinculadas de uma lógica estritamente econômica contribui diretamente para a determinação dos resultados colhidos pelos agentes. Características específicas de uma rede também contribuem para os resultados colhidos pelos agentes em um esforço cooperativo. Por exemplo, o grau de uniformidade entre as informações em posse de seus integrantes ajuda a determinar a magnitude desses custos. Quanto mais diversos os dados detidos por determinado grupo, maiores as possibilidades de identificação de oportunidade de negócio e de delimitação das recompensas correspondentes a um esforço cooperativo. Percebe-se que a ação conjunta entre as empresas viabiliza a solução de problemas específicos, tais como provisão de serviços, infraestrutura e treinamento, não eliminando sua competitividade, mas tornando o mercado mais transparente (MOORI; PERERA, 2005). Dessa forma, a cooperação tem sido adotada como uma alternativa, por meio das redes de pequenas e médias empresas, para sobreviver e aumentar a competitividade, especialmente em relação às grandes empresas (FERREIRA JÚNIOR; TEIXEIRA, 2007).

Estão superadas as visões econômicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio. Essa concepção levou, no passado, a políticas centradas na desvalorização cambial, no controle dos custos unitários de mão de obra e na produtividade do trabalho, com o objetivo de melhorar a competitividade das empresas em cada país. Em um cenário cada vez mais dinâmico, a competitividade deve ser entendida como a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam buscar uma posição sustentável no mercado. Dessa forma, políticas de desenvolvimento devem promover a competição e a inovação, combinando concorrência e cooperação, com regras que promovam a distribuição equitativa dos benefícios entre os parceiros (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

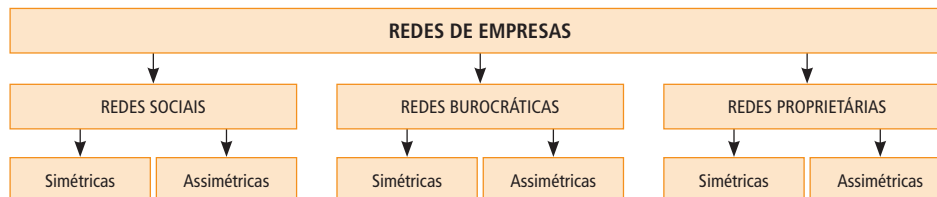
Para bases norteadoras desta pesquisa, utilizou-se um conceito mais recente de redes interorganizacionais, apresentado por Britto (2008), a partir de uma visão crítica à divisão artificial entre o agente econômico e o ambiente externo no qual este se insere, baseando-se em uma perspectiva de análise que ressalta a dimensão social das relações entre as firmas e seus possíveis desdobramentos sobre a conformação institucional. Nesse contexto, optou-se pela denominação *redes interorganizacionais*, não se limitando a restringir a análise do objeto de estudo a nenhuma das duas abordagens supracitadas, mas procurando observar como a realidade se apresenta. Segundo Vizeu (2003), essa postura é mais enriquecedora para o estudo de redes, uma vez que assumir uma perspectiva multiparadigmática pode apresentar maior contribuição para a pesquisa social. Diante disso, essa fundamentação teórica contém conceitos de ambas as abordagens, contemplando as diferentes formas como as definições se apresentam.

Para Oliveira, Andrade e Cândido (2010) uma rede interorganizacional pode ser definida como uma estrutura organizacional, da qual podem participar empresas que, em razão de limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar suas condições de sobrevivência e desenvolvimento. Entretanto, para entender as redes empresariais sob um enfoque menos instrumental, é preciso localizá-las dentro de uma tipologia mais abrangente, onde as redes interorganizacionais constituem um subtipo das redes sociais.

As redes interorganizacionais também podem se “enquadrar” em outras tipologias, conforme apresentado na Figura 1:

FIGURA 1

### TIPOLOGIA DE REDES



Fonte: Grandori e Soda (1995).

Visto que as redes sociais já foram explicadas no parágrafo anterior, faz-se necessário esclarecer os demais tipos que constam na Figura 1. As redes classificadas como *burocráticas* são caracterizadas pela existência de um contrato formal para regular as atividades e relações entre os atores da rede, sendo simétricas quando formadas por associações comerciais regulando as firmas sem que pre-



valeçam interesses particulares, ou assimétricas quando formadas por redes de agências, licenciamento e franquias, com forte regulação. Já as redes *proprietárias* caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas e são simétricas quando constituem *joint ventures*, geralmente voltadas para atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de alto grau tecnológico, ou assimétricas quando constituem associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro.

As diversas formas de analisar os tipos e características das redes interorganizacionais supracitadas por diferentes autores não podem ser entendidas como nomenclaturas e paradigmas excludentes, uma vez que as redes são dinâmicas e, dependendo do foco de investigação, podem apresentar ao mesmo tempo vários comportamentos organizacionais. Entretanto, ao contrastar as tipologias de redes existentes, percebe-se que houve uma evolução literária, desencadeando uma ampliação do paradigma econômico (MILES; SNOW, 1986; HILL, 1990; WILLIAMSON, 1991; CRAVENS et al., 1996; PORTER, 1998; GEORGE et al., 2001) para uma visão mais social, considerando aspectos culturais, relações de parceria, confiança e poder que naturalmente existem nas redes (VIZEU, 2003; CÂNDIDO, 2004; BRITTO, 2008). Os estudos mais recentes desses autores mostram que as vantagens competitivas geradas nas redes em prol de objetivos econômicos são permeadas por questões sociais que constituem condições essenciais de desenvolvimento para os aglomerados produtivos.

Independentemente da classificação, Casarotto Filho e Pires (1998) alertam que o modelo de formação de redes deve ser pautado por um processo de desenvolvimento local voltado para todos os atores. Ao analisar as diversas classificações de redes interorganizacionais, constatou-se que nenhuma das tipologias apresentadas é predominante, sendo mais comum a utilização dos termos *Cluster*, Distrito Industrial e Arranjo Produtivo Local.

Apesar de possuírem características que divergem entre vários autores (BECATTINI, 1996; LASTRES; CASSIOLATO, 2003; COSTA; PINHEIRO, 2007), essas redes geralmente são reconhecidas pela concentração de empresas e por sua localização em um espaço geográfico delimitado. Além disso, também se caracterizam por apresentar relações de cooperação e competição entre os atores, desenvolver produtos e serviços de um mesmo setor e contar com a assistência de instituições de apoio, financiamento e pesquisa. Segundo Souza (2008), tem sido recorrente na literatura, acerca dos aglomerados empresariais, o uso de diversas terminologias para explicar um mesmo fenômeno, o que tem provocado uma dificuldade crescente na compreensão das diferenças conceituais que cada expressão/termo (Distrito Industrial, *Cluster*, APL) remete. No Brasil, tem sido comum o emprego da terminologia APL para referir-se a estudos sobre redes interorganizacionais (SOUZA, 2008). Isso porque os arranjos produtivos

brasileiros apresentam as seguintes características comuns: dimensão territorial (proximidade geográfica com fortes semelhanças culturais e sociais); diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais; processos de geração, compartilhamento e socialização de conhecimentos; aprendizado interativo por meio das trocas de informações dentro dos arranjos constituindo fontes de inovação; existência de uma governança própria, com diferentes formas de coordenação do arranjo; e grau de enraizamento referente às articulações e o envolvimento dos atores (LASTRES; CASSIOLATO, 2003).

Esse recorte hermenêutico se faz necessário para ampliar a lente através da qual se investiga o tema em consonância com o objeto em estudo. O APL de Confeções no Agreste Pernambucano constitui uma rede em que o relacionamento dos integrantes não é regido por contratos explicitamente formais. Segundo Grandori e Soda (1995), essa é a principal característica das redes sociais, que ainda se subdividem em simétricas (em que todos os participantes têm a mesma capacidade de influência) ou assimétricas (em que agente(s) controlam a governança dos arranjos, porém não regem os relacionamentos entre as firmas).

Decidiu-se pela utilização da sigla APL para referir-se ao objeto deste estudo, uma vez que essa rede apresenta as características supracitadas e também é reconhecida e legitimada como um Arranjo Produtivo Local pelos atores que o compõem e instituições nacionais que desenvolvem pesquisas nesses ambientes, como o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Entretanto, não houve pretensão em enquadrar o objeto de análise em nenhuma das definições apresentadas sobre APL, nem propor uma nova definição para o termo. Segundo Demo (2000, p. 13), definir implica colocar limites e empobrecer o fenômeno, “deturpando sua natural ‘complexidade’, em particular sua dinâmica. Qualquer fenômeno reduzido a seu ponto central pode estar mais descaracterizado do que desvendado”. Além disso, a óptica que foi priorizada neste estudo não se restringe à abordagem economicista que predomina nas investigações sobre APL, mas respeita a dinâmica das redes interorganizacionais, cujo desenvolvimento via inovação contempla também o lado social e as demais dimensões de sustentabilidade (social, ambiental, geográfica, institucional e tecnológica) que, segundo Amato Neto (2008), devem ser observadas nos estágios de maturidade, especialmente, dos aglomerados produtivos.

Para Souza, Andrade e Cândido (2008, p. 2, grifo nosso),

A constante busca por um ambiente favorável ao desenvolvimento local e regional tem emergido uma postura diferenciada das pessoas e instituições, focada na *substituição de práticas individualistas por ações colaborativas*, associadas e de parcerias, capazes de fortalecer o capital social e humano existente numa dada localidade,

bem como induzir os atores sociais envolvidos a solicitarem das instituições e órgãos públicos, políticas e ações voltadas para a geração do desenvolvimento numa perspectiva mais abrangente *que inclua, além dos aspectos econômicos, as questões de ordem social, ambiental e institucional e os diversos aspectos relacionados à sustentabilidade*, capazes de gerar o desenvolvimento de forma sustentável.

Com base nessas premissas de desenvolvimento para as redes interorganizacionais, o termo sustentabilidade será utilizado neste artigo contemplando todas as dimensões supracitadas, as quais excedem o aspecto econômico.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DAS REDES INTERORGANIZACIONAIS (APL)

Analisar as características das redes interorganizacionais é fundamental para compreender a dinâmica de determinado ambiente, bem como evidenciar seu estágio de desenvolvimento. A abordagem de rede foi escolhida para estudar o APL de Confecções do Agreste Pernambucano porque tal estrutura em rede, segundo Motta e Vasconcelos (2008), é a mais adequada aos ambientes incertos e complexos. O APL que constitui a unidade de análise deste estudo tem como principal atividade econômica a produção e comercialização de peças de vestuário, que sofrem diretamente a influência das tendências da moda, exigindo dessas indústrias forte interação para atuar em um cenário dinâmico.

As redes constituem uma nova morfologia social e a difusão dessa lógica modifica, de forma substancial, a operação dos processos produtivos, sociais, econômicos, culturais e de poder nas relações estabelecidas (CASTELLS, 2000). Neste trabalho, delimitou-se a fundamentação teórica para a análise da dinâmica em redes interorganizacionais classificadas como APL, visto que o caso escolhido para estudo é reconhecido, tanto pelos atores da rede como pelas instituições legitimadoras (MDIC, Finep, Sebrae), como um Arranjo Produtivo Local. Assim como a variedade de tipologias existentes para classificar as redes interorganizacionais, diversos autores (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989; GOMES-CÁSSERES, 1994; PORTER, 1998; RAMÍREZ, 1999; MARTÍNEZ, 2001) também apresentam várias características para os APLs; dentre elas destacam-se:

- *Relatividade nos papéis dos atores organizacionais*: as redes de empresas constituem um entorno limitado pelo conjunto das relações que estabelecem entre si e entre seu ambiente.
- *Interação*: inexistência de passividade entre as partes, haja vista que a troca de informações é contínua.

- *Interdependência das partes*: o relacionamento entre as empresas viabiliza a mobilização dos recursos entre os atores da rede.
- *Complementaridade*: a efetividade de uma empresa não está tanto em sua capacidade de adaptação ao ambiente, mas sim em sua relação com o contexto, incluindo a complementação de competências.
- *Especialização nas atividades das empresas*: a rede facilita o aperfeiçoamento dos produtos e serviços realizados pelas organizações.
- *Competitividade entre as empresas*: essa característica é simultânea à cooperação, uma vez que, por atuarem em atividades similares, as empresas também são concorrentes entre si no território em que atuam (HOFFMANN et al., 2004).

O entendimento da morfologia das redes é necessário porque o provimento da inovação nesses ambientes é peculiar, uma vez que o fluxo de informações está diretamente relacionado às ligações e posições dos nódulos na rede. Granovetter (1973) explica as redes sociais a partir da teoria dos laços, classificando-os como fortes ou fracos. Para o autor, os laços fortes se caracterizam pelas relações mais próximas e diretas, enquanto os laços fracos são imprescindíveis à integração dos atores em uma comunidade, fazendo surgir oportunidades mediante a interação entre os diferentes elos dos grupos. Diante do exposto, o autor destaca a importância dos laços fracos, uma vez que eles funcionam como pontes, ampliando as ligações dentro da rede onde existem os chamados “buracos estruturais”. Segundo Granovetter (1985), os laços fracos aumentam as fontes de conhecimento e inovação, uma vez que, enquanto há redundância de informações entre os laços fortes limitando o processo inovativo dessas empresas, os atores (laços fracos) dispersos unem e alimentam a rede com informações e conhecimentos variados. A tese de Granovetter (1985) destaca-se na bibliografia internacional como um trabalho seminal nos estudos das redes, especialmente porque o autor introduz à temática o termo *embeddedness*, traduzido por Britto (2008) como imersão social, constituindo um conceito-chave para entender por que as instituições em redes se formam, se mantêm e se transformam.

Diferente do que é pressuposto na economia neoclássica, a ação econômica é imersa socialmente, que equivale a dizer que as relações sociais afetam a ação econômica [...]. “A ação econômica, em resumo, é *embedded* em uma rede contínua de relacionamentos pessoais mais do que levada à frente por atores isolados. Por rede, nós queremos dizer um grupo regular de contatos e conexões sociais entre indivíduos e grupos. Ação de um membro da rede é *embedded* desde que expressa na interação com outras pessoas” (GRANOVETTER; SWEDBERG, 2001 apud BRITTO, 2008, p. 11, grifo do autor).

A partir deste trabalho, outros autores começaram a pesquisar como as relações sociais afetam a vida econômica. Estudando o setor de alta-costura em Nova York, Uzzi (1996) observou que o ponto de inflexão do favorecimento do desempenho ocorre quando a imersão social é tão grande que as relações acontecem sempre entre as mesmas organizações, causando alto grau de redundância nas informações. Já Simsek, Lubatkin e Floyd (1995) destacam três tipos de *embeddedness* (estrutural, relacional e cognitiva), que afetam diretamente o comportamento do empreendedor quanto ao grau de mudança implementado nas organizações, que é negativamente correlacionado ao grau de *embeddedness* na rede. Para Burt (1992), uma rede com baixa imersão local permite maior acesso a diferentes fontes de informação, gerando mudanças radicais. Por outro lado, Krackhardt (1992) observa que uma rede com alto grau de *embeddedness* tende a gerar mais confiança, maior redundância nas informações trocadas e a implementação de mudanças incrementais (cf. BRITTO, 2008).

O entendimento do grau de *embeddedness* é importante porque envolve a relação entre os atores da rede e a imersão local. Esse tipo de interligação proporciona acesso às informações e ao poder, além de servir de instrumento de controle (SCOTT, 1991). Compreender o processo de desenvolvimento das redes objetivando sua maturidade, como uma estrutura não excludente, leva-nos a refletir acerca de fatores que possam garantir sua sustentabilidade. Por outro lado, percebe-se ainda que a hegemonia econômica molda os objetivos das redes, fazendo que objetivos mercadológicos muitas vezes gerem “desserviços” para a sociedade.

## 2.3 INOVAÇÃO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

A inovação apresenta-se como um benefício e um fator essencial à sustentabilidade das redes interorganizacionais, estando diretamente relacionada ao estágio mais elevado de desenvolvimento dos Arranjos Produtivos. Segundo Méndez (2001, p. 1),

[...] no contexto das transformações econômicas, tecnológicas e político-institucionais das últimas décadas, a inovação assume uma importância estratégica. Para a promoção da inovação, são essenciais as características de cada território, a presença dos atores locais e a criação de redes formais e informais de cooperação, capazes de impulsionar processos de desenvolvimento territorial sustentáveis.

O meio inovador é, para esse autor, um fator que deve ser observado no desenvolvimento das redes. Nesse contexto, o território não é visto como um cenário

passivo e todos os atores que compõem e estão no entorno da rede são responsáveis pela sua sustentabilidade. Assim, a inovação é vista como um fenômeno coletivo cujos resultados devem beneficiar todos os que compõem o meio inovador.

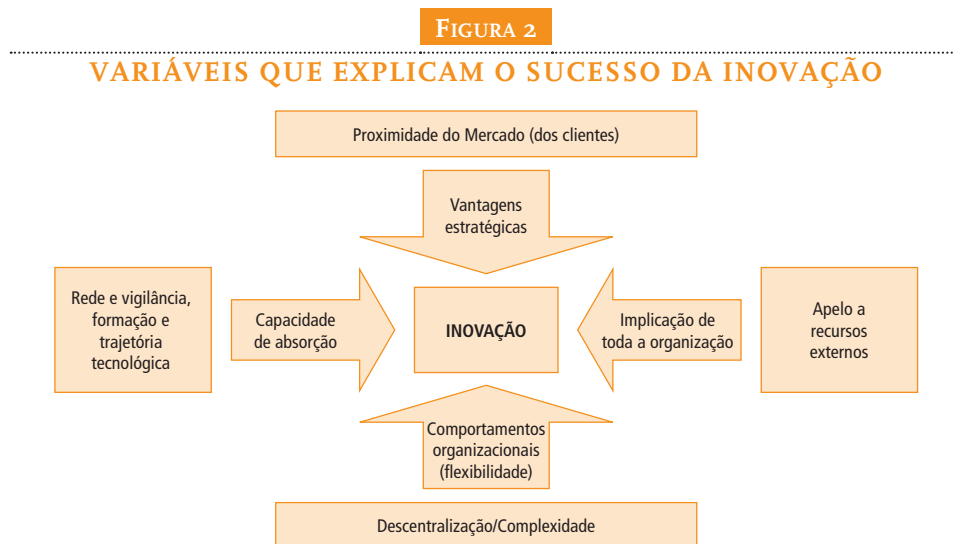
Para Amato Neto (2008), a cooperação interempresas tem vários objetivos, desde a divisão de custos até o compartilhamento de riscos ao se realizar experiências em conjunto para a exploração de novas oportunidades. O autor conclui que os fatores determinantes na formação de uma rede interfirmas são a diferenciação, a interdependência e a flexibilidade. A diferenciação impulsiona a inovação sem gerar significativos aumentos de custo. A interdependência é o fator que cria a motivação para a formação da rede e lhe confere unidade organizacional. E a flexibilidade (produtiva, organizacional e de inovação) é um atributo gerador de vantagem competitiva para a rede porque lhe confere grande poder de adaptação conforme se alterem as contingências do ambiente de negócios. Na mesma linha de pensamento, Britto (2008), destaca que as redes têm sido interpretadas como propiciadoras de um aumento nas taxas de inovação, auxílio na adaptação às mudanças no ambiente e aumento na flexibilidade e eficiência, ao permitir acesso a recursos críticos com baixo custo e direcionar alto desempenho organizacional.

Ao mesmo tempo, Schoonmaker (2009) afirma que a inovação constitui uma condição para o desenvolvimento das regiões, especialmente aquelas onde existem aglomerados. Para essa autora, a inovação na rede é formada pela interação entre as indústrias, o governo e a academia, corroborando o modelo da hélice tripla de Dzisah e Etzkowitz (2008), que destacam o papel da universidade para gerar inovação. Posteriormente, esse modelo foi estendido por Carayannis e Campbell (2009), que acrescentou mais uma hélice representando a cultura local, fator visto pelos autores como condicionante à implementação de práticas inovativas.

Visto que a inovação constitui um dos principais benefícios para as empresas no cenário atual e está diretamente relacionada ao estágio máximo de desenvolvimento das redes interorganizacionais, faz-se necessário entender como o processo inovativo é disseminado nos arranjos produtivos locais. Segundo Gomes e Guimarães (2008) diferentes abordagens teóricas tratam da difusão de inovações em campos organizacionais. Uma dessas abordagens indica que a difusão de inovações é um processo influenciado principalmente por razões técnicas e internas às organizações, como os atributos individuais (MOCH; MORSE, 1977; DAMANPOUR, 1987). Outra abordagem sugere que razões externas, como forças miméticas e pressões normativas exercidas por outras organizações, também podem influenciar na decisão sobre a adoção de inovações (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Uma terceira abordagem sugere que fatores relacionais são determinantes nesse processo. De acordo com teóricos da análise de redes sociais, padrões

de relacionamentos existentes na rede onde uma organização se encontra imersa podem restringir ou aumentar suas possibilidades de escolha (GALASKIEWICZ, 1985; GRANOVETTER, 1985).

Dessa forma, ao refletir sobre a dinamicidade das relações e as trocas de informações que ocorrem nas redes organizacionais, percebe-se o quanto a aprendizagem social é importante para o contexto de mudança, viabilizando a inovação. Julien (2010) definiu um conjunto de variáveis que explicam o sucesso da inovação, como ilustrado na Figura 2.



Fonte: Julien (2010).

De acordo com a Figura 2, percebe-se que o autor apresenta quatro variáveis principais para o sucesso da inovação. A primeira diz respeito à capacidade de aproveitar as vantagens estratégicas provenientes do mercado ou das necessidades reais e/ou potenciais dos clientes; a segunda refere-se à capacidade de absorver informações, sobretudo graças às redes e à vigilância do que acontece no seu entorno; a terceira diz respeito à flexibilidade e à capacidade de aprendizado; por fim, destacam-se os laços mantidos com os elementos externos, como centros de pesquisa e consultorias (JULIEN, 2010).

Coutinho e Ferraz (1994, p. 43) já defendiam que “a cooperação é uma maneira inovadora de lidar com as imperfeições de mercado: isto é, as relações de mercado são, por essência, baseadas nos interesses individuais das empresas participantes”. A formação de redes de cooperação enseja, portanto, a possibilidade de desenvolvimento de novas formas de organização empresarial. Os polos



da indústria de móveis existentes congregam, numa mesma região, uma multiplicidade de empresas que se dedicam a produzir o mesmo tipo de mobiliário sem nenhuma divisão de trabalho entre elas, permitindo potencializar a competitividade da produção de móveis com benefícios para o setor como um todo.

O trabalho realizado por Wittmann et al. (2003 apud FERREIRA JÚNIOR; TEIXEIRA, 2007) procurou identificar quais benefícios são proporcionados pela rede de cooperação e de que maneira eles contribuíram para o aumento da competitividade em uma rede de micro e pequenos supermercados no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados mostraram que os principais benefícios obtidos por meio da rede foram as ações de *marketing* e o aumento do poder de negociação. Ao mesmo tempo, o principal fator que dificulta a permanência na rede é o descumprimento de acordos e características culturais individualistas. O autor ainda ressalta que é essencial existir confiança entre os membros para que as empresas possam estabelecer relações de cooperação dentro de uma rede.

Percebe-se que os resultados dessas pesquisas sinalizam que não é suficiente colocar as empresas juntas para que elas comecem a cooperar e a complementar seus conhecimentos em prol de um ambiente de sinergia e inovação. Outro elemento-chave que merece maior atenção são os espaços de interação que possibilitem o encontro face a face dos empresários, permitindo a socialização de ideias, fundamentais para o surgimento de um ambiente de inovação. Enfim, para que os efeitos de sinergia e de complementaridade ocorram, é necessário criar um ambiente que possibilite que a confiança e a cooperação sejam, no mínimo, superiores ao oportunismo e à competição habitualmente presentes nas relações econômicas tradicionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007).

De forma geral, nota-se a importância dessas variáveis para a disseminação de práticas inovativas, especialmente, nas redes interorganizacionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na pesquisa científica, a escolha do método depende de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade. Há duas tradições em ciência: o positivismo e a fenomenologia. Optou-se pela fenomenologia uma vez que esta, segundo Roesch (2007, p. 123), “parte da perspectiva de que o mundo e a ‘realidade’ não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem”. A postura fenomenológica prioriza a análise qualitativa, porém, não se exclui o caráter quantitativo.

A pesquisa foi delineada, *a priori*, à luz da classificação proposta por Vergara (2007). Quanto aos  *fins* , foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e explicativa, porque não se restringiu à descrição dos fenômenos, mas evidenciou também



suas relações, causas e possíveis consequências; quantos aos *meios*, a pesquisa foi estruturada sob a forma de estudo de caso, uma vez que investigou, detalhadamente, determinado contexto e também incluiu uma pesquisa de campo, com o mapeamento e a caracterização dos sujeitos mediante a aplicação de um questionário a uma amostra representativa de empresários e consultores. Inicialmente, foi realizado o mapeamento e a análise dos clientes que já participaram de atividades de consultoria no contexto investigado, cujos dados foram coletados e tratados com base no método quantitativo.

As estratégias metodológicas utilizadas têm seu ponto de partida e fundamentação na pesquisa bibliográfica, por meio da leitura de livros e artigos científicos para dar sustentação teórica ao tema analisado. Essas informações nortearam desde a escolha dos métodos utilizados, passando pela elaboração dos instrumentos de coleta, até a análise dos dados. O Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste Pernambucano é constituído por mais de 12 mil empreendimentos, segundo dados da última pesquisa realizada na região pelo Sebrae, em 2003. Desse total, oito mil se localizam em Santa Cruz do Capibaribe, município que impulsionou a consolidação desse APL, e constituem o universo desta pesquisa. Dada a impossibilidade de investigar todos os sujeitos desse campo, a amostra foi delimitada com base nos seguintes critérios: foram investigados apenas os empreendimentos formais; que desenvolvem a atividade principal do APL: confeções; que tenham contratado e implementado serviços de consultoria na empresa; e que estivessem com o cadastro ativo nas Associações que representam os empresários, a saber: Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e Associação Comercial e Industrial de Santa Cruz do Capibaribe (Ascap).

Essas duas redes empresariais têm forte atuação no município e sempre organizam grupos para participar de atividades que viabilizam a troca de informações e geram aprendizado, destacando-se, nesse momento, o foco de análise para os resultados gerados pelas consultorias organizacionais implementadas no município. Dessa forma, após a análise dos critérios delineados, chegou-se a uma amostra de 52 indústrias de confeções associadas às instituições locais, sendo 40 da Ascap e 12 da CDL. A implementação de serviços de consultoria constituiu um critério imprescindível para delimitação da amostra, haja vista que essa atividade de intervenção organizacional pode ser considerada uma prática possível de disseminação da inovação nas empresas, conforme indicadores avaliados em pesquisas nacionais, a exemplo da Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (Pintec). Esse critério, associado aos demais descritos anteriormente, fez que o universo de oito mil empreendimentos existentes no APL gerasse uma amostra de 52 empresas que possuíam as características necessárias à investigação proposta nos objetivos da pesquisa. Tais empresas foram contatadas por telefone e foram agendados data e horário para aplicação do questionário, sendo possível

realizar a coleta de dados com 51 indústrias de confecções, compondo um percentual de 98% de sujeitos consultados conforme o perfil preestabelecido.

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários a todos esses sujeitos foram analisados e interpretados com o auxílio de métodos estatísticos (estatística descritiva e inferencial) e expressos por meio de tabelas e gráficos. É importante ressaltar que este artigo constitui um recorte de uma dissertação de mestrado cuja análise dos dados contemplou os métodos qualitativo e quantitativo, inclusive analisando o ferramental de redes proposto por Scott (1991) em outras variáveis investigadas na grande pesquisa. O método apresentado por esse autor constitui mais uma opção metodológica para a melhoria da competitividade de APL que deve ser apreciado nos estudos sobre redes interorganizacionais. Entretanto, neste trabalho são apresentados, prioritariamente, os resultados quantitativos que se referem diretamente ao problema delineado na primeira seção do artigo, sem desconsiderar seu contexto geral.

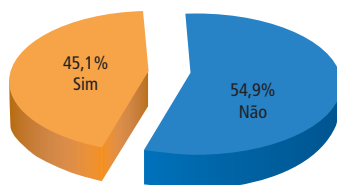
Com base nessa metodologia teórico-empírica foi possível analisar os dados relacionando-os com a literatura consultada, a fim de verificar se a atuação em redes interorganizacionais é percebida como um elemento impulsionador da inovação para os atores do APL analisado.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao estabelecimento de parcerias para implementar inovações nas empresas, observou-se que 54,9% dos empresários disseram que não acessaram os demais atores da rede para buscar cooperações inovativas, enquanto 45,1% afirmaram ter feito parcerias visando à implementação de inovações na empresa, como exposto no Gráfico 1.

GRÁFICO 1

### ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS PARA IMPLEMENTAR INOVAÇÕES



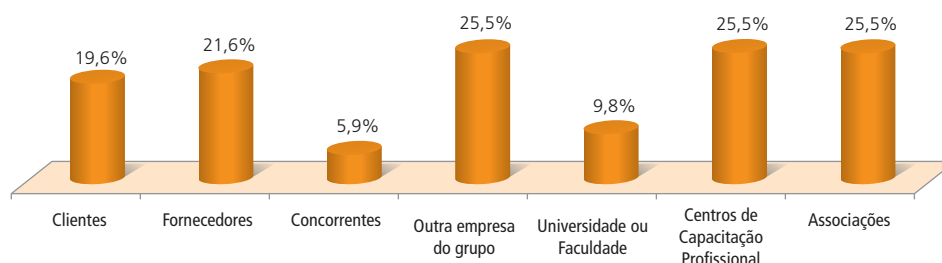
Fonte: Elaborado pelos autores.

É pertinente destacar que a realização de parcerias no contexto analisado é entendida pelos entrevistados como a união de duas ou mais empresas para realizar determinadas ações, por exemplo: formação de grupos para participar de uma feira de tecnologia internacional, rodadas de negócios, implementação de um projeto etc.

Dentre os empresários que revelaram estabelecer parcerias para implementar inovações na empresa, apresentam-se no Gráfico 2 os principais atores da rede envolvidos, destacando que a interação com outras empresas do grupo, com os centros de capacitação profissional e com as associações atinge 25,3% cada. É pertinente observar que as empresas também estabelecem parcerias com seus fornecedores (21,6%) e clientes (19,6%). Os índices mais baixos referem-se à interação com as universidades ou faculdades (9,8%) e com os concorrentes (5,9%). A soma dos valores expressos no Gráfico 2 não é cumulativa, uma vez que a mesma empresa pode ter estabelecido cooperação com mais de um ator da rede.

**GRÁFICO 2**

**TIPOS DE ATORES QUE AS EMPRESAS ESTABELECEAM PARCERIAS PARA COOPERAÇÃO**



Fonte: Elaborado pelos autores.

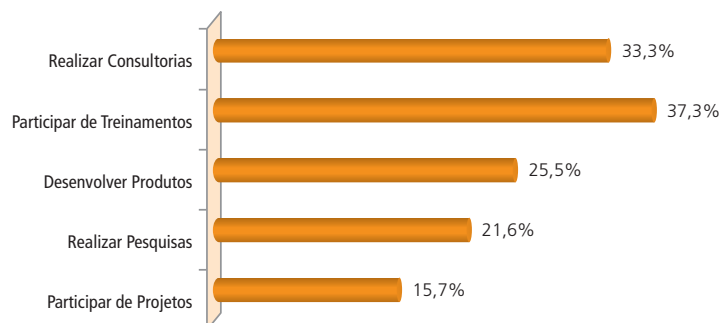
Segundo Julien (2010), as empresas que estabelecem tais parcerias têm mais facilidade para desenvolver práticas bem-sucedidas de inovação, uma vez que clientes, fornecedores, concorrentes e as instituições locais podem disseminar informações que proporcionam melhorias organizacionais. A proximidade com o mercado, especialmente com os clientes, pode gerar vantagens estratégicas para as empresas e os resultados da pesquisa revelaram que 19,6% dos entrevistados (Figura 4), por exemplo, estão atentos às demandas e sugestões apresentadas por seus clientes.

Quando questionados sobre os objetivos dessa cooperação, 37,3% dos empresários destacaram que a finalidade é participar de treinamentos; 33,3%,

para realizar consultorias; 25,5%, visando ao desenvolvimento de produtos; 21,6%, para fazer pesquisas; e 15,7%, para participar de projetos, como detalhado no Gráfico 3.

GRÁFICO 3

### OBJETIVO DA PARCERIA ESTABELECIDA COM OS ATORES DA REDE



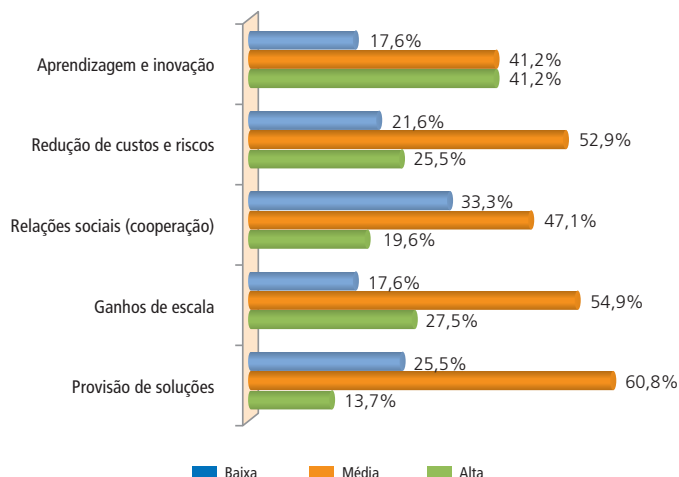
Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo Amato Neto (2008), a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades, entre as quais se destacam: combinar competências e utilizar o *know-how* de outras empresas; dividir ônus para realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e conhecimento adquirido; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer maior pressão sobre o mercado; compartilhar recursos; fortalecer o poder de compra; e ter força para atuar em mercados internacionais. Os resultados expressos no Gráfico 3 revelam que os empresários estabelecem parcerias especialmente para compartilhar conhecimentos e dividir ônus na realização de consultorias, desenvolvimento de produtos, realização de pesquisas e projetos em grupos.

Quando questionados sobre a intensidade dos benefícios gerados pela atuação na rede, constatou-se que o grau Médio predominou em todos os itens, ultrapassando o percentual de 40%, enquanto o critério que obteve menor classificação refere-se à cooperação na rede, visto que mais de 30% o avaliaram como Ruim. É pertinente destacar que 82,4% atribuíram conceito Médio e Alto à opção aprendizagem e inovação, como expresso no Gráfico 4.

GRÁFICO 4

INTENSIDADE DAS VANTAGENS DE ATUAR NA REDE



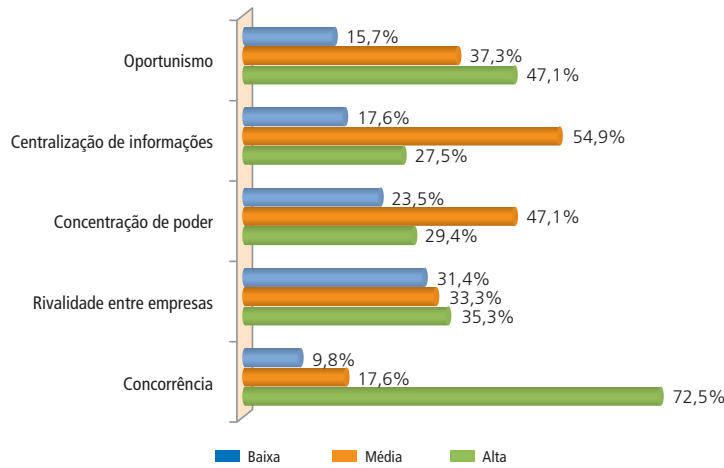
Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre os principais benefícios oriundos da cooperação entre as empresas, Schermerhorn Junior (1980), Child e Faulkner (1998), Gulati e Gargiulo (1999) destacaram: a complementaridade de competências ou recursos de cada uma, facilitando o acesso a novos mercados; oportunidades para a aprendizagem mútua; ganhos em escala; redução de custos; compartilhamento de riscos; melhor diálogo com as unidades reguladoras; e vantagens nas áreas funcionais, como *marketing*, compras e produção. Além desses aspectos, os resultados da pesquisa apresentados no Gráfico 4 revelaram que os empresários da rede reconhecem que a cooperação gera as principais vantagens competitivas destacadas por Verschoore e Balestrin (2006), especialmente a aprendizagem e inovação entre os atores do APL.

Por outro lado, os empresários também apresentaram sua percepção sobre as desvantagens de atuação na rede (Gráfico 5), classificando como Alta a concorrência (72,5%) e o oportunismo (47,1%). Os demais itens apresentaram grau de impacto Médio nas indústrias, e 54,9% dos entrevistados destacaram a existência da centralização de informações; 47,1% chamaram atenção para a concentração de poder; e 33,3%, para a rivalidade entre as empresas no APL.

GRÁFICO 5

## INTENSIDADE DAS DESVANTAGENS DE ATUAR NA REDE



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na medida em que alguns atores ampliam suas capacidades, acessando mais recursos e ativos, eles também utilizam a rede para satisfazer seus interesses, encontrando outros grupos e atores com os quais constituem relações de conflito e cooperação. Na maioria das vezes, não é a disputa por um projeto diferente de sociedade ou de desenvolvimento que está em jogo, mas a manutenção ou conquista de espaços de poder por grupos seletos de atores que compõem essas redes empresariais. Uma abordagem social busca valorizar a ação humana e a sustentabilidade das redes empresariais, fazendo emergir a discussão acerca de arranjos socioprodutivos (ROVER, 2008). Ao mesmo tempo que o desenvolvimento dessas redes é discutido tendo como força impulsionadora a inovação para sua maturidade viabilizada pelos sistemas produtivos locais inovativos (REDESIST, 2009).

Uma das principais contribuições dos estudos sobre redes é apresentar um tipo de abordagem alternativa, por um lado, ao determinismo cultural, na medida em que as redes são entendidas como produto da *human agency*, e, por outro, ao individualismo atomizado da abordagem econômica (MARTES et al., 2009 apud CRUZ; MARTINS; AUGUSTO, 2009). Dessa forma, só é possível refletir sobre inovação, maturidade e desenvolvimento em rede estando consciente dos fatores e práticas subjacentes à dinâmica de atuação dos seus atores.

Para verificar a relação existente entre as empresas que *fazem parcerias* e os *tipos de inovação* implementados, observou-se que a cooperação proporciona inovações *organizacionais* e *processuais*, uma vez que a correlação entre tais

variáveis foi estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ). No que se refere à inovação em *marketing*, existe uma correlação marginalmente significativa ( $p = 0,06$ ), ou seja, as empresas que fizeram parceria também implementaram esse tipo de inovação. Por outro lado, o fato de as empresas estarem em uma rede e fazerem parcerias não gera inovações nos produtos, conforme dados da Tabela 1.

**TABELA 1**

**RELAÇÃO: VANTAGENS DE ATUAR NAS REDES × DIFERENTES TIPOS DE INOVAÇÃO**

VARIÁVEIS RELACIONADAS	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN CORRELAÇÕES MARCADAS EM NEGRITO SÃO SIGNIFICATIVAS PARA $P < 0,05$			
	N VÁLIDO	COEFICIENTE R DE SPEARMAN	T(N-2)	VALOR P
Fez parcerias e InovaOrg	51	0,43	3,38	<b>0,0014320</b>
Fez parcerias e InovaMkt	51	0,26	1,87	0,0672229
Fez parcerias e InovaProduto	51	0,14	1,02	0,3136750
Fez parcerias e InovaProcessos	51	0,38	2,85	<b>0,0063921</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nesse sentido, foi realizada uma reflexão acerca das vantagens e desvantagens oriundas da atuação na rede com base nos dados da pesquisa. Observou-se que, apesar de quase 83% dos empresários concordarem que a aprendizagem e a inovação têm grau de importância médio e alto, todos os demais aspectos apresentados como benefícios referem-se exclusivamente à abordagem técnico-econômica apresentada por Vizeu (2003). Dessa forma, dentre os principais “benefícios” da atuação na rede, destacaram-se no Gráfico 4: redução dos custos e riscos; cooperação; ganhos de escala; e a provisão de soluções. Tais fatores constituem aspectos meramente funcionais que também foram constatados nos estudos de diferentes autores (SCHERMERHORN JUNIOR, 1980; CHILD; FAULKNER, 1998; GULATI; GARGIULO, 1999; VERSHOORE; BALESTRIN, 2006).

É válido destacar que a aprendizagem e a inovação fazem parte de uma abordagem de redes dentro de uma perspectiva social (CÂNDIDO, 2004; ROVER, 2008) e constituem uma alternativa de análise alicerçada no desenvolvimento sustentável, priorizando a rede como um todo.

Os dados obtidos na pesquisa também mostraram, na Gráfico 5, as desvantagens de atuação nas redes, e todos os fatores analisados obtiveram grau de

intensidade Médio e Alto para mais de 70% dos empresários. Tais resultados revelam que, além de os benefícios serem predominantemente econômicos no APL, eles são direcionados a poucos atores, ou seja, os principais destinatários dessas vantagens são aqueles mais conscientes das vantagens competitivas da rede (PORTER, 1998; AMATO NETO, 2008) e que, conforme a pesquisa de SOUZA (2008), esses beneficiários concentram-se nas associações locais.

Percebe-se que as redes empresariais não estão cumprindo seu papel de viabilizar o desenvolvimento para todos os atores. Primeiro, porque os benefícios ficam concentrados em uma minoria; segundo, porque não se pode falar em desenvolvimento quando os atores beneficiados apenas crescem economicamente e os resultados positivos limitam-se ao âmbito da empresa, conforme apresentado por Moch e Morse (1977), Damanpour (1987) e Casarotto Filho e Pires (1998), Souza (2008) e Población (2009). Diante do exposto, conclui-se que não há equidade na disseminação dos benefícios na rede e que esta acaba sendo uma estrutura de exclusão no APL em estudo, visto que apenas uma minoria aproveita as vantagens geradas no ambiente.

## 5 CONCLUSÕES

Não se pode concluir esta pesquisa apenas sistematizando os achados no campo. Faz-se necessário resgatar algumas reflexões que permeiam o tema investigado: Quem são, de fato, os destinatários dos benefícios gerados nas redes interorganizacionais? Até que ponto essas redes estão cumprindo o seu papel de viabilizar o desenvolvimento para todos os atores? Existirá equidade na disseminação dos benefícios conseguidos pela atuação nas redes? As redes estão constituindo estruturas de inclusão ou exclusão? Enquanto a cooperação está sendo vivenciada com o objetivo de se obter vantagens competitivas, as redes empresariais não estariam também a serviço da hegemonia econômica? Esses questionamentos devem ser apreciados nos estudos das redes interorganizacionais e constituem sugestões para pesquisas mais aprofundadas *a posteriori*. Entretanto, dados da realidade pesquisada apontaram que existe uma tendência de um determinado grupo de atores no APL analisado ser mais privilegiado, fazendo que haja um processo de distribuição desigual de todas as vantagens existentes na rede.

De forma geral, constatou-se que os atores do APL acreditam que a atuação em redes interorganizacionais é um elemento impulsionador da inovação. Os empresários atribuíram grau de importância Médio (41,2%) e Alto (41,2%) para os fatores de aprendizagem e inovação como principais benefícios oriundos da atuação no aglomerado, mesmo as vantagens sendo exclusivamente instrumentais para cada empresa. Ainda sobre a caracterização das empresas, *concluiu-se*,



a partir dos testes estatísticos, que há forte relação entre todos os indicadores de inovação como uma das vantagens percebidas na atuação da rede analisada, exceto no desenvolvimento de produtos.

Por outro lado, os resultados mostraram, ainda, que um pequeno grupo de empresários aproveitou os benefícios proporcionados pelo APL e que, diante de um grau elevado de *embeddedness*, existe uma pseudoinovação, haja vista que a maioria dos atores que constituem os laços fracos da rede e inibem a redundância de informações é marginalizada desse contexto. Diante do exposto, espera-se que os diferentes tipos de atores que compõem uma rede interorganizacional obtenham vantagens competitivas equitativas. Entretanto, essa lógica atua num sentido inverso de desenvolvimento, pois o crescimento individual está gerando a entropia do APL analisado. Dentre as principais contribuições e implicações práticas e sociais, a partir da reflexão dos dados da pesquisa, sugere-se: incentivar a análise de APL como sistemas socioprodutivos e inovativos, onde a economia não constitui um único fator determinante; e ressaltar a necessidade da organização de Fóruns de Desenvolvimento Regional, contando com a participação de diferentes atores do APL que discutam ações voltadas à rede.

Nesse contexto, apresentam-se algumas sugestões para pesquisas futuras: investigar como os diferentes atores do APL desenvolvem atividades inovadoras e se estas são voltadas para o desenvolvimento da rede; estudar como as diferentes formas de governança podem interferir na sustentabilidade de um Arranjo Produtivo Local; analisar as relações entre a cultura local e a inovação na rede. Tais estudos têm por finalidade proporcionar um melhor entendimento das relações entre os diversos atores de redes interorganizacionais e seus impactos no desenvolvimento sustentável de APL.

## A REFLECTION ABOUT THE PARTNER RELATIONSHIPS IN THE CLOTHING APL OF THE AGRESTE PERNAMBUCANO AS AN INNOVATION DISSEMINATOR ELEMENT IN THE INTERORGANIZATIONAL NETWORKS

### ABSTRACT

Acting in a highly competitive scenario requires more dynamism from the organizations to fit and develop in the instability of the global market. When transferring these requirements to the business environment, it is noticed that small companies often lack the infrastructure and knowledge to survive in this context. Such

difficulties make companies look for alternatives to become more competitive through connections with other organizations. This study aimed to verify if the performance in interorganizational networks is perceived as a driver of the innovation for the actors of the Clothing APL of the Agreste Pernambucano. The theoretical perspective includes studies about interorganizational networks and innovation. Regarding the methodology, the research used quantitative methods to do the characterization of the clothing industry companies through the application of a questionnaire to 51 companies. It was observed in this work that the analysis of innovation was believed as an essential factor for the development of interorganizational networks, being possible to conclude that the actors of the APL consider the interorganizational partnerships as drivers of innovation in the network. On the other hand, although the statistical tests reveal a strong relationship between the indicators of innovation and the partnership relationships in APL, the innovations implemented prioritize outcomes for some enterprises instead of social factors that are indispensable to the actors local development. It was also observed that there is no equity in the dissemination of the benefits in the network and that it ends up as being an excluded structure in the studied APL, as only a minority takes advantage of the generated benefits in the environment. Among the main contributions, and practical and social implications, from the analysis of the research data, it is suggested: encourage the analysis of the APL as socioproductives and innovatives systems, where the economy is not the only determining factor, and stress the need for organization of Regional Development Forums, with the participation of different actors of the APL to discuss actions for the network.

## KEYWORDS

Innovation; Partnerships; Interorganizational networks; APL; Embeddedness.

## UNA REFLEXIÓN ACERCA DE LAS RELACIONES DE ALIANZA EN EL APL DE CONFECCIONES DEL AGRESTE PERNAMBUCANO COMO ELEMENTO DISEMINADOR DE LA INNOVACIÓN EN REDES INTERORGANIZACIONALES

## RESUMEN

Actuar en un escenario altamente competitivo exige mayor dinamicidad de las organizaciones para adecuarse y desarrollarse frente a la inestabilidad del mer-

cado global. Cuando se transpone esos requisitos para el ambiente empresarial, se constata que pequeñas empresas generalmente no disponen de infraestructura y conocimiento para supervivir en ese contexto. Tales dificultades hacen con que ellas busquen alternativas para se tornaren más competitivas a través de conexiones con otras organizaciones. El presente estudio tuvo como objetivo verificar se la actuación en redes interorganizacionales es percibida como un elemento estimulador de la innovación para los actores del APL de Confecciones del Agreste de Pernambuco. La perspectiva teórica contempla estudios acerca las redes interorganizacionales e innovación. Cuanto a la metodología, la pesquisa se utilizó de métodos cuantitativos para hacer la caracterización de las industrias de confecciones por medio de la aplicación de un cuestionarios en 51 empresas. Fue observado en este trabajo que el análisis de la innovación fue considerada un factor esencial al desarrollo de las redes interorganizacionales, siendo posible concluir que los actores del APL creen que las alianzas entre firmas constituyen un elemento estimulador de la innovación en la red. Sin embargo, a pesar de los testes estadísticos revelaren fuerte relación entre los indicadores de innovación y las relaciones de alianzas en el APL, las innovaciones implementadas priorizan resultados económicos para algunas empresas en perjuicio de factores sociales que son esenciales al desarrollo local para todos los actores. Se constató aún que no hay equidad en la diseminación de los beneficios en la red y que esta acaba siendo una estructura de exclusión en el APL en estudio, se levando en consideración que solamente una minoría aprovecha las ventajas generadas en el ambiente. Entre las principales contribuciones y implicaciones prácticas y sociales, a partir de la reflexión de las informaciones obtenidas en las pesquisas, se sugiere: incentivar la análisis de APL como sistemas socioproductivos e innovativos, donde la economía no constituye un único factor determinante; y resaltar la necesidad de la organización de Foros de Desarrollo Regional, con la participación efectiva de diferentes actores del APL que discutan acciones de interés de la red.

## **PALABRAS CLAVE**

Innovación; Alianzas; Redes interorganizacionales; APL; *Embeddedness*.

## **REFERÊNCIAS**

AGUIAR, V. do S. M.; CÂNDIDO, G. A.; ARAÚJO, G. M. de. Fatores críticos de sucesso no processo de formação e desenvolvimento de consórcios de exportação no setor de confecções. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 138-156, maio/jun. 2008.

- AMATO NETO, J. (Org.). *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- ANDRADE, E. de O.; CÂNDIDO, G. A. Relações entre capital social, arranjos produtivos locais e a geração do desenvolvimento local sustentável: uma análise preliminar. 2010. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAS, 5., 2010, Florianópolis. *Anais...* Disponível em: <<http://www.anppas.org.br/encontros/cd/artigos/GT7-289-337-20100902192434.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2011.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 153-177, out./dez. 2007.
- BECATTINI, G. Local systems and global connections: the role of knowledge. In: COSSENTINO, F.; PYKE, F.; SENGENDERGER, W. (Org.). *Local and regional response to global pressure: the case of Italy and its industrial districts*. Genova: International Institute for Labour Studies, 1996.
- BENKO, G.; LIPIETZ, A. (Org.). *La richesse des régions: la nouvelle géographie socio-économique*. Paris: PUF, 2000.
- BRITTO, J. Redes empresariais: elementos estruturais e conformação interna. In: DUARTE, F.; SQUANDT, C.; SOUZA, Q. (Org.). *Tempo das redes*. São Paulo: Perspectiva, 2008. p. 97-131.
- BURT, R. S. *Structural Hole*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1992.
- CÂNDIDO, G. A. *A aplicação das dimensões do desenvolvimento sustentável e os níveis da competitividade sistêmica: um estudo comparativo entre regiões produtoras de calçados no Brasil*. Campina Grande: UFCG, 2004. Relatório Tese Titular em Administração Geral.
- CARAYANNIS, E.; CAMPBELL, D. Mode 3 and 'Quadruple Helix': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, v. 46, n. 3-4, p. 201-234, 2009. Disponível em: <<http://www.knowledge-innovation-alert.com/details.php?id=1091>>. Acesso em: 15 set. 2010.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTELLS, M. *A sociedade em redes*. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures*. New York: Oxford University Press, 1998.
- COCCO, G. et al. Desenvolvimento local e espaço público na terceira Itália: questões para a realidade brasileira. In: URANI, A.; COCCO, G.; GALVÃO, A. (Org.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. p. 13-32.
- COSTA, W. J. V. da; PINHEIRO, M. M. K. Redes sociais e compartilhamento de informação e conhecimento em aglomerações produtivas. *Inf. Inf.*, Londrina, v. 12, n. especial, p. 1-23, dez. 2007.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papi-rus, 1994.
- CRAVENS, D. et al. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: the network paradigm. *British Journal of Management*, v. 7, n. 3, p. 203-218, Sept. 1996.
- CRUZ, J. A. W.; MARTINS, T. S.; AUGUSTO, P. O. M. (Coord.). *Redes sociais e organizacionais em Administração*. Curitiba: Juruá, 2009.
- DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, Washington, v. 13, n. 4, p. 675-688, 1987.

- DEMO, P. Definindo conhecimento científico. In: \_\_\_\_\_. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 13-43.
- DIMAGGIO, J.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, New Haven, v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.
- DZISAH, J.; ETZKOWITZ, H. Triple helix circulation: the heart of innovation and development. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, v. 7, n. 2, p. 101-115, Oct. 2008. Disponível em: <<http://www.triple-helix-7.org/theme-paper.htm>>. Acesso em: 15 set. 2010.
- FERREIRA JÚNIOR, I.; TEIXEIRA, R. M. Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 128-152, jul./set. 2007.
- GALASKIEWICZ, J. Professional networks and the institutionalization of a single mind set. *American Sociological Review*, Washington, v. 50, n. 5, p. 639-658, Oct. 1985.
- GEORGE, G. et al. Networking strategy of boards: implications for small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 13, n. 3, p. 269-285, July 2001.
- GOMES, A. de O.; GUIMARÃES, T. de A. Difusão de inovação administrativa e localização estrutural em rede de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- GOMES-CÁSSERES, B. Group versus group: how Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, Boston, v. 72, n. 4, p. 62-74, July/Aug. 1994.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Interfirm networks: antecedents, mechanism and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, Mar. 1995.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, May 1973.
- \_\_\_\_\_. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, Mar. 1999.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, Stockholm, v. 5, n. 3, p. 187-200, Sept. 1989.
- HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 15, n. 3, p. 500-514, July 1990.
- HOFFMANN, V. E. et al. Redes de empresas: uma proposta para sua classificação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 28., 2004, Curitiba. *Anais Eletrônicos...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- JULIEN, P.-A. *Empreendedorismo regional e economia do conhecimento*. Tradução Márcia Freire F. Lavrador. São Paulo: Saraiva, 2010.
- KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Org.). *Network and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. *Pequena empresa, cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2003.

- MARTÍNEZ, M. T. *El modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales: el efecto de los recursos compartidos*. 2001. Tese (Doutorado em Administração)–Universitat Jaume I, Castellón, 2001.
- MÉNDEZ, R. Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Madrid, v. 2, n. 3, p. 37-44, Sept. 2001. Disponível em: <<http://www.yorku.ca/hdrnet/images/uploaded/PDL242.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2010.
- MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, California, v. 28, n. 3, p. 62-73, Spring 1986.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. Levantamento Institucional de APL. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=1507>>. Acesso em: 10 abr. 2009.
- MIRANDA, B. V.; SAES, M. S. M. Indo além do *economizing*: o papel das redes sociais na apropriação de valor em relações cooperativas. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 28-48, out./dez. 2011.
- MOCH, M.; MORSE, E. Size, centralization and organization adoption of innovations. *American Sociological Review*, Columbus, v. 42, n. 5, p. 716-725, Oct. 1977.
- MOORI, R. G.; PERERA, L. C. J. O arranjo produtivo de França (SP): um estudo sobre a produtividade da mão-de-obra nas empresas fabricantes de calçados. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 137-158, maio/ago. 2005.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MULLER, C. A. da S. et al. Dimensão da inovação em arranjos produtivos locais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- OLIVEIRA, V. M. de; ANDRADE, E. de O.; CÂNDIDO, G. A. et al. Um paralelo entre redes interorganizacionais e estratégias de inserção competitiva: o caso da Rede Smart no Estado da Paraíba. In: SIMPÓSIO EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 5., 2007. *Anais Eletrônicos...* Disponível em: <[http://www.aedb.br/anais-segeto7/arquivos/ae/1261\\_par.PDF](http://www.aedb.br/anais-segeto7/arquivos/ae/1261_par.PDF)>. Acesso em: 20 jul. 2010.
- PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. *Havard Business Review*, Boston, v. 76, n. 6, p. 77-90, Nov./Dec. 1998.
- RAMÍREZ, R. Value Co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, Chicago, v. 20, n. 1, p. 49-65, Jan. 1999.
- REDESIST. Rede de pesquisa em sistemas e arranjos produtivos e inovativos locais. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2009.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROVER, O. J. Redes de poder e selectividades na governação de territórios regionais brasileiros. Workshop, Coimbra, 2008. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/e-cadernos/media/documentos/ecadernos2/Oscar%20Jose%20Rover.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2009.
- SCHERMERHORN JUNIOR, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 18, n. 4, p. 846-856, Dec. 1980.

- SCHOONMAKER, M. G. Assessing the value of regional innovation networks. 2009. Disponível em: <[http://business.gwu.edu/dsa/summer\\_2010/Regional%20Innovation%20Networks\\_FINAL.pdf](http://business.gwu.edu/dsa/summer_2010/Regional%20Innovation%20Networks_FINAL.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2010.
- SCOTT, J. Networks of corporate power: a comparative assessment. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v. 17, n. 1, p. 181-203, Aug. 1991.
- SIMSEK, Z.; LUBATKIN, M.; FLOYD, S. Interfirm networks and entrepreneurial behavior. *Journal of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995.
- SOUZA, I I. L. *Relações interorganizacionais e eficiência coletiva: um estudo de caso no APL de Confecções do Agreste Pernambucano*. 2008. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.
- SOUZA, E. G.; ANDRADE, E.; CÂNDIDO, G. A. A aplicação das dimensões do desenvolvimento sustentável: um estudo exploratório nos municípios produtores de leite e bovino no Estado da Paraíba. *Revista Eletrônica de Administração (READ)*, Porto Alegre, v. 14, n. 3, set. 2008.
- UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. *American Sociological Review*, Washington, v. 61, n. 4, p. 674-698, Aug. 1996.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 30., 2006, Salvador. *Anais eletrônicos...* Salvador: ANPAD, 2006.
- VIZEU, F. Pesquisas sobre redes interorganizacionais: uma proposta de distinção paradigmática. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 27., 2003, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: ANPAD, 2003.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Berkeley, v. 36 n. 2, p. 269-287, June 1991.