

# Redes de pequenas e médias empresas e o aspecto confiança: uma análise teórica

*Networks of small and medium firms and aspect of trust: the theoretical analysis*



César Augustus Winck<sup>1</sup>  
Luciana Maria Scarton<sup>2</sup>  
Alex Leonardi<sup>3</sup>

## Resumo

As pequenas e médias empresas enfrentam diversas dificuldades ao competirem no mercado com as médias e grandes corporações, mas a formação de redes interfirmas pode auxiliar na melhoria da competitividade. Um dos aspectos primordiais para a consolidação das redes é o aspecto confiança e os diversos relacionamentos interorganizacionais existentes. O método utilizado neste estudo foi revisão bibliográfica e o resultado obtido foi a construção de um *framework* que aponta, por meio do aspecto confiança, as diversas características que uma rede deve possuir para se consolidar no mercado.

**Palavras-chave:** Empresas. Mercado. Competitividade. Cooperação.

## Abstract

The small and medium companies face many difficulties when competing in the market with medium and large corporations, but the formation of inter-firm networks can help improve competitiveness. One of the main aspects for the consolidation of networks is the aspect of trust and the various existing inter-organizational relationships. The method used was a literature review and the result was the construction of a framework aiming to look through the various trust characteristics that a network must have to consolidate itself in the market.

**Keywords:** Companies. Market. Competitiveness. Cooperation.

<sup>1</sup> Doutorando em Agronegócios pelo CEPAN/UFRGS. Professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). E-mail: cesar.cepan@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Agronegócios pela UFRGS. E-mail: luscarton@hotmail.com.

<sup>3</sup> Doutorando em Agronegócios pelo CEPAN/UFRGS. E-mail: alleo123@hotmail.com.

## 1 Introdução

As organizações necessitam adotar estruturas que lhes permitam acesso aos recursos dos quais elas dependem para sua sobrevivência, assim, priorizam a gestão para atender as necessidades do mercado. Para Luo (2008), pode-se observar entre as organizações uma tendência à associação intra e interfirmas no processo industrial, e, assim, acabam ganhando novos formatos e integram o rol dos condicionantes da melhoria da competitividade.

Olave e Amato-Neto (2001) afirmam que essa evolução nas relações intra e interfirmas fortaleceu-se nas décadas de 1980 e 1990, e na medida em que se acumulavam e se intensificavam as mudanças técnicas, organizacionais e econômicas que promoviam as transformações na forma de produzir, administrar e distribuir, criaram-se novas conexões entre organizações, entre trabalhadores, e entre organizações e instituições. Trata-se de um movimento de transição de um momento, cujas características mais marcantes são a instabilidade e a incerteza.

Esses novos relacionamentos interfirmas têm se notabilizado na literatura pelo termo redes de empresas. A ideia, os conceitos e as aplicações de redes não são novos, pois, de acordo com Nohria e Eccles (1992), desde 1930, esse conceito vem sendo sistematicamente utilizado por áreas do conhecimento.

O ambiente competitivo explica a ideia de “redes” como uma maneira de ultrapassar as contingências. Miles e Snow (1978) e Powell (1990) assinalam o surgimento e a união das empresas no formato de redes como efeito do mercado, que se tornou mais mundializado e hipercompetitivo, evidenciando as ineficiências nos modelos tradicionais de produção organizacional.

Na ideia de rede parece estar intrínseco o conceito de cooperação, e, a partir da década de 1970, começam a surgir redes de pequenas empresas na Itália e no Japão (CARRÃO, 2004),

As redes são sistemas resultantes da cooperação e da confiança entre empresas com ênfase no enfoque coletivo, sendo uma forma particular de organização, na qual os participantes têm sua independência administrativa respeitada.

havendo registros de atividades semelhantes à cooperação organizacional na Grã Bretanha, Alemanha, França e no próprio Japão, ainda no século XIX.

As redes são sistemas resultantes da cooperação e da confiança entre empresas com ênfase no enfoque coletivo, e são consideradas entidades que podem ser observadas por vários aspectos, sendo uma forma particular de organização, na qual os participantes têm sua independência administrativa respeitada, ainda que unidos por objetivos comuns (CASTELLS, 1999). A representação das redes resulta da habilidade de articulação de seus membros, no sentido de se comunicar e na coerência de seus objetivos e interesses compartilhados.

Segundo Verschoore e Balestrin (2008), pode-se inferir que as relações de cooperação são fomentadas, aumentando o aspecto confiança e diminuindo as dificuldades nos relacionamentos interempresas, oferecendo a possibilidade de minimizar os processos nas relações comerciais, maximizando a eficácia econômica e aumentando a competitividade.

As empresas estão buscando um conjunto diversificado de objetivos e negócios que exigem

cooperação e envolvem dependências recíprocas, como sugere Powell (1987). As formas de governança baseadas em contrato, empregadas na busca dos objetivos de negócios, incluem alianças estratégicas, parcerias, coalizões e várias formas de organizações em rede.

As discussões sobre redes de empresas têm sido campo fértil de alternativas que potencializam as características produtivas de determinada região, gerando a constituição de uma sistemática de competição cooperativa salutar para o desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (ROTTA, 2002).

Existem vários conceitos para classificar uma pequena e média empresa no Brasil e no mundo, sendo que podem ser utilizados para a análise tanto o número de funcionários quanto o faturamento anual bruto. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil (MDIC), existem duas normas principais que classificam as empresas segundo o porte empresarial: a Resolução GMC nº 59/98 do Mercosul, e o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) (DROUVOT; FENSTERSEIFER, 2002).

Assim, as PMEs buscam cada vez mais espaço para criar estratégias competitivas para um melhor desempenho junto à concorrência. Por outro lado, a configuração de empresas em redes tem sido estudada, considerando a importância que representam para o desenvolvimento econômico de determinadas regiões. Dessa forma, este artigo objetiva analisar a relação de confiança presente na formação de redes de empresas, focando na revisão teórica da conceituação de redes, das estratégias de negócios e nas motivações na formação de PMEs, baseado na confiança.

## 2 Metodologia

Considerando o objetivo proposto, o procedimento metodológico adotado foi concebido como uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida

em bases de pesquisa nacionais e internacionais, utilizando artigos científicos, livros e redes eletrônicas. Esse procedimento metodológico permitiu a elaboração de um framework que aponta as diversas motivações para a formação de redes em pequenas e médias empresas, considerando o aspecto confiança.

## 3 Desenvolvimento Teórico

O relacionamento entre as organizações tem apresentado a adoção de novas representações organizacionais no plano da sobrevivência. Algumas proposições, tais como: fusões, aquisições, alianças estratégicas, formação de redes e parcerias, estão presentes em pesquisas no mundo todo, obtendo resultados teóricos e práticos no âmbito da análise interorganizacional (WEVER; MARTENS; VANDENBEMPT, 2005).

Roese e Gitahy (2003) discorrem sobre solidariedade ao discutirem as redes aglomeradas, atribuindo a essa palavra a mesma semântica de cooperação. O termo cooperação encontra-se na literatura vinculada à confiança, confiabilidade e como mecanismo de governança e contexto de relações não contratuais. Dessa forma, Balestrin, Vargas e Fayard, (2005) evidenciam que a confiança nunca poderá ser premeditada ou criada, mas sim construída a partir de uma estrutura ou contexto adequado.

A eficiência coletiva é a capacidade de competir que as pequenas empresas possuem a partir da aglomeração organizada, e que, de forma isolada, elas não teriam.

Schmitz (1995) descreve a eficiência coletiva é a capacidade de competir que as pequenas empresas possuem a partir da aglomeração organizada, e que, de forma isolada, elas não teriam. Já a dimensão da confiança e da cooperação representa um papel central no desempenho percebido nas redes de PMEs, o que é improvável que seja alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas, mesmo que de forma integrada.

Embora a confiança não possa ser criada, poderá ser estimulada por uma estrutura ou um contexto deliberadamente criado, assim, existem algumas características no encadeamento de redes de PMEs que estabelecem um ambiente vantajoso, o qual origina confiança entre empresas (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD; 2005):

- a) as empresas trocam e compartilham informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade;
- b) há igualdade entre processos e técnicas das empresas, assim como entre tamanho, poder ou posição estratégica das empresas e, desse modo, cada empresa pode entender e avaliar a atitude das outras empresas;
- c) as relações são estabelecidas a longo prazo;
- d) há uma periódica rotação de liderança para representar o conjunto de empresas;
- e) há vantagens financeiras semelhantes tanto para empresas como para empregados;
- f) existe vantagem econômica pela experiência coletiva das empresas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais econômicos.

O tema “redes interorganizacionais” tem ocupado amplo espaço nas teorias organizacionais. Isso ocorre pela nova forma de competição percebida no mercado, em que o modelo de organização em redes de relações é considerado uma forma de vantagem competitiva.

Redes, cooperação interfirma e inovação são integrantes centrais da estratégia empresarial contemporânea. As redes estão sendo promovidas

como plano central para o crescimento de pequenas e médias empresas e, até mesmo, de países em desenvolvimento (FARIA, 2001).

## 4 Redes de Empresas

Nas últimas décadas, as organizações vêm desenvolvendo várias formas de cooperação e, nesse sentido, as redes são estabelecidas como aglomerações complexas de relações entre empresas como forma de organização.

As redes são a forma mais eficiente de organização para as circunstâncias econômicas turbulentas (MILES; SNOW, 1984). Além disso, Powell (1990) descreve que as formas de organização em rede podem representar um padrão viável de organização econômica. Nohria e Eccles (1992) descrevem duas razões para aplicação do modelo de redes na esfera organizacional:

- a) a emergência de um novo padrão de competitividade faz com que as organizações busquem, ao invés de relações competitivas, relações colaborativas que se unam em redes de interligações laterais e horizontais, tanto interna quanto externamente;
- b) os recentes desenvolvimentos no campo da tecnologia da informação têm proporcionado uma revolução de amplo escopo nos arranjos e interligações das organizações em todo o mundo.

Frey (2003) menciona o fato de que em redes pode acontecer todo tipo de troca sem que os atores fiquem expostos às incertezas e riscos das transações de mercado. As redes facilitam os procedimentos sem a necessidade de admitir a rigidez de organizações inflexíveis e burocráticas, nas quais uma composição de ações capaz de realizar funções como a diminuição de incertezas com relação aos outros atores participantes e de melhoria do desempenho, aumentando os resultados produzidos.

As ligações pessoais permitem aos gerentes reduzir custos das trocas, otimizarem a escolha das relações de governança e internalizar o conhecimento especializado presente na rede interfirmas.

As ligações pessoais permitem aos gerentes reduzir custos das trocas, otimizarem a escolha das relações de governança e internalizar o conhecimento especializado presente na rede interfirmas. A aptidão relacional surge como ativo estratégico tanto para grandes como para pequenas firmas, possibilitando maior flexibilidade na união dos recursos (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

Nas formas em redes de alocação de recursos, as empresas existem não apenas por elas mesmas, mas também em relação às outras empresas. Esses relacionamentos exigem esforços para ser estabelecidos e sustentados, assim, eles restringem a habilidade dos participantes para se adaptar às mudanças de circunstâncias. Em resumo, complementaridade e acomodação são as arestas das redes de produção bem sucedidas (POWELL, 1990).

De acordo com Powell (1990), as redes envolvem transações sequenciais, indefinidas no contexto geral de interação. Em redes, a opção preferida é com frequência a criação do reconhecimento e da confiança em uma relação de longo prazo. Podem ser vistas como fazendo parte de ligações ou posições (ocupadas por empresas, unidades de negócios estratégicos, associações comerciais e outros tipos de organizações) e relações manifestadas pelas interações entre as

posições. Nesse sentido, Foss (1999) sugere que as empresas são beneficiadas dos recursos das redes, tais como o aprendizado coletivo, quando caracterizados como recursos valiosos, raros, inimitáveis, não substituíveis e caracterizados por uma competição imperfeita na aquisição/desenvolvimento. Além disso, a vantagem competitiva pode ser sustentada pelo número de interações entre os recursos das empresas e os recursos das redes.

Quando a fonte do conhecimento é dispersa, a forma de inovação é melhor encontrada em redes de aprendizagem do que em empresas individuais. Em um regime de desenvolvimento tecnológico, a busca de informação é distribuída entre várias empresas. Muitos grupos de competidores trabalham para atingir os mesmos objetivos, de forma que a recompensa vem rápido. Nesse caso, a confiança é fundamental (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

A capacidade de aprender necessita da participação das empresas envolvidas, nas quais a relação interorganizacional é crítica para a difusão do conhecimento e desenvolvimento tecnológico (INKPEN, 2008), e essas relações podem se dar a partir de contratos formais ou informais (POWELL, 1998).

A economia e as teorias organizacionais utilizam os conceitos de redes, tendo como base os conceitos de redes sociais (BACHMANN, 2001). Essas redes são estruturadas a partir dos significados atribuídos e das relações entre os atores, o que caracteriza o processo de estruturação e heterogeneização da rede e o processo de hierarquização e externalização, bem como a estrutura de poder na rede.

Para Hoffmann, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004), as redes de empresas apresentam as seguintes características particulares:

- 1) Relatividade nos papéis dos atores organizacionais – enfatiza que os atores econômicos jogam diferentes papéis, ou seja, em uma rede de empresas um ator econômico “A” pode ser simultaneamente

fornecedor de uma empresa “B”, podendo ser seu parceiro, seu competidor e ainda seu consumidor;

2) Interação – relação de comunicação entre indivíduos ou grupos. Quando interagem, os problemas e dificuldades são comparados com soluções, suas habilidades com necessidades buscando ajuda mútua;

3) Interdependência das partes – o desenvolvimento é gradual, no qual cada parte ganha acesso aos recursos dos demais, podendo os atores mobilizar e usar os recursos controlados por outros dentro da rede;

4) Complementaridade – o fato de duas ou mais entidades se completarem mutuamente, sendo que a efetividade não está em sua capacidade de adaptação ao ambiente, mas, sim, em sua relatividade ao contexto, incluindo atividades de quase-integração (cooperação, transferência de conhecimento, por exemplo);

5) Especialização das atividades das empresas – fazer melhor, estabelecendo alianças para administrar a interdependência no âmbito do sistema;

6) Competitividade entre redes – ocorre, principalmente, pelo efeito eficiência da especialização, só não vai verticalizar se for mais eficiente fazer fora.

Os autores também consideram um risco pensar em tipologias em termos de redes, mas apontam quatro características para sua classificação, como se apresenta no Quadro 1.

**QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS E TIPOLOGIAS DAS REDES**

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical/Horizontal
Localização	Dispersa/Aglomerada
Formalização	Base contratual formal/ Base não contratual (informal)
Poder	Orbital/Não orbital

FONTE: Hoffmann, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004).

A primeira característica – direcionalidade –, como o próprio nome diz, dá a direção referente ao tipo de relação entre os atores que pode ser do tipo redes verticais e horizontais, em que os processos são realizados por empresas distintas e podem ser classificadas como redes verticais.

O tipo de estratégia a ser utilizada é a especialização, terceirizando os processos que não agreguem valor ao seu produto. Hoffmann, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004, p. 5) descrevem que “o propósito desse tipo de rede é o de se alcançar a eficiência coletiva nos processos”.

Wegner e Dahmer (2004), ao dissertarem sobre as redes horizontais, salientam que entre os benefícios oferecidos, destacam-se aprendizagem, legitimação, e diversas vantagens econômicas tais como: negociação com fornecedores e clientes por melhores condições (prazo, preços, etc.), marketing conjunto, novos mercados, novos produtos, distribuição, transferência de conhecimento.

Já as redes verticais podem ser classificadas quando produzem em fases distintas da cadeia produtiva, caracterizadas pela colaboração entre os atores com produtos complementares, no compartilhamento de recursos e informações, procurando reduzir as incertezas (LUO, 2008).

No âmbito da localização, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas.

Redes dispersas são aquelas que interagem através de um processo de logística avançada, que permite superar as distâncias [...] As redes aglomeradas territorialmente se caracterizam pelo fato de manterem relações que muitas vezes se estendem além daquelas puramente comerciais. (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; FERNANDEZ-MARTINEZ, 2004, p. 111).

Um dos critérios de participação em uma rede de PMEs é a proximidade geográfica na qual os atores associam competências para alcançar os objetivos comuns que não alcançariam individualmente, entretanto “o surgimento das tecnologias de informação e de comunicação (TICs) tornaram possível uma maior capacidade de inter-relações de firmas dispersas” (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 206). Já as redes aglomeradas territorialmente caracterizam-se pela eficiência coletiva, mantendo relações que muitas vezes trans-

As pequenas parcelas de confiança depositadas nas relações isoladas acabam se acumulando em um contexto de redes de confiança, tornando a mesma base para o entendimento das organizações em todo mundo.

cendem a relação comercial entre os atores, que isoladas não teriam (ROESE; GITAHY, 2003).

As redes podem ser formais e/ou informais. De acordo com Olave e Amato-Neto (2001), as redes formais são caracterizadas pela existência de um contrato que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e o relacionamento dos atores pertencentes a ela. São estabelecidas como forma de se prevenir o que se chama de comportamento oportunista, no qual uma das partes pode lesar a outra, gerando custos nas transações (WILLIANSOM, 1993).

Já as atividades interfirmas, que acontecem informalmente, revelam relações sociais alicerçadas na confiança recíproca. Normalmente é onde residem os empreendedores e funcionários e onde as empresas estão instaladas que acontecem relações econômicas misturadas com as sociais (FELZENSZTEIN, 2008).

As empresas participantes das redes acumulam conhecimentos sobre os seus participantes, permitindo manter relações comerciais sem temer o comportamento oportunista, já que a perda da confiança acarretaria um maior custo para a outra empresa (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; FERNANDEZ-MARTINEZ, 2004).

Para tomada de decisões, as redes podem ser orbitais e não orbitais. Hoffmann, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004) classificam como orbital na medida em que há um centro de poder ao redor do qual as demais empresas circulam. A rede é formada a partir de uma empresa central. A rede não orbital é aquela na qual cada parte tem a mesma capacidade de tomada de decisão, sem a existência de um centro de poder.

## 5 Confiança em Redes

As mudanças no comportamento organizacional, devido à alta competitividade dos mercados, o tempo e a complexidade das relações organizacionais, levam as empresas a se ajustarem, tornando-se mais flexíveis e inovando estrategicamente. Lado, Dant e Tekleab (2008) descrevem que as pesquisas têm mostrado que a confiança contribui para a competitividade das organizações, no sentido que é um recurso importante que não pode ser imitado ou reproduzido.

As relações, com o passar do tempo, acabam desenvolvendo confiança e são importantes para o desempenho entre os atores (ZANINI; LUSK; WOLFF, 2009). “As pequenas parcelas de confiança depositadas nas relações isoladas acabam se acumulando em um contexto de redes de confiança, tornando a mesma base para o entendimento das organizações em todo mundo, no entanto sendo difícil de explicá-la ou defini-la” (LADO; DANT; TEKLEAB, 2008, p. 411).

A confiança também pode ser vista como uma expectativa segura e certa de um indivíduo ou grupo na palavra, promessa, declaração verbal ou escrita de outros atores (BHATTACHARYA; DEVINNEY; PILLUTLA, 1998). Sheppard e Sherman (1998) afirmam que a confiança só é evidente onde o dano potencial de confiança não cumprida é maior que o ganho possível se a confiança é cumprida, o que implica assumir riscos.

Lado, Dant e Tekleab (2008) definem confiança como a soma de conflitos e necessidades, pertencentes à percepção individual das intenções

da outra parte interessada, apresentando respeito momentâneo entre os atores envolvidos, sendo necessário à competição.

Nas várias áreas que estudam confiança, observa-se a ocorrência de diferentes opiniões e métodos para o estudo do tema. Essa falta de integração pode ser atribuída às idiossincrasias das definições. Para Sheppard e Shreman (1998), alguns veem confiança com ceticismo; a noção de confiança como tomada de risco insustentável ou irracional vem sendo descrita pelos autores que abordam a teoria da agência, economia de custo de transação e teoria dos jogos.

A proposição confiança tem efeito controverso e com várias interpretações, o que induz a diversas definições dela mesma, de qualquer forma, a confiança é estudada sob os aspectos inter e intraorganizacionais e é reconhecida como fator importante para uma relação de sucesso (BORGES; GONÇALO, 2006). O conceito de confiança interorganizacional tem sido tratado de forma ambígua, o que gera ceticismo em relação ao poder explicativo do conceito (MARIZ, 2002).

Bhattachaya, Devinney e Pillutla (1998) apontam as tentativas de integrar as perspectivas teóricas sobre confiança. Uma das considerações dos autores é a classificação de Barney e Hansen (1994), em que sugerem três tipos diferentes de confiança: forma fraca, forma semiforte e forma forte: A forma fraca refere-se à relação em que as partes não apresentam vulnerabilidades a serem exploradas. Nesse caso, não é necessário mecanismo de governança ou contratos entre as partes para gerar confiança, descrito por Hoffmann, Molina-Morales e Fernandez-Martinez (2004) como formalização.

A forma semiforte surge onde a vulnerabilidade existe e há oportunidade de exploração do lado mais fraco da relação. Assim, há necessidade de estabelecer mecanismo de governança ou contratos para garantir a confiabilidade. Na forma forte, a confiança surge quando há ou não mecanismos de governança econômica, porque

o comportamento oportunista quebra valores, princípios e padrões de comportamento que estão sendo internalizados pelos atores (BHATTACHAYA; DEVINNEY; PILLUTLA, 1998).

A relação de confiança entre as firmas observa as razões para diferentes expectativas no comportamento entre os atores e distingue três tipos de confiança (SAKO, 1991):

- a) Confiança contratual existe de forma que cada sócio adere a acordos e mantém promessas.
- b) Confiança de competência há quando existe a expectativa de um sócio desenvolver seu papel competentemente.
- c) Confiança na reputação, recorre à expectativa de compromisso aberto um ao outro.

A alta confiança é associada à habilidade das partes em conjunto dos benefícios mútuos, abertura e honestidade dos objetivos (DODGSON, 1993). Focalizando as características de confiança, também sugere-se que reputação e integridade são os fatores primários que conduzem à confiança (DONEY; CANNON; MULLEN, 1998).

As características essenciais para que a confiança tenha um bom funcionamento, segundo Borges e Gonçalo (2006), são:

- a) a existência do risco, mesmo apenas para uma das partes; e
- b) a interdependência dos objetivos, ou seja, os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra.

São encontradas duas abordagens sobre confiança, que é a diferença básica entre a visão econômica e a sociológica (RING; VAN DE VEN, 1994):

- a) visão de risco empresarial baseado em confiança da previsibilidade das expectativas das pessoas; e
- b) visão baseada na confiança e reputação. No risco baseado na confiança, as partes evitam incertezas, adversidade e risco moral por uma variedade de meios contratuais como forma de garantias, mecanismos de seguro, leis e hierarquia organizacional.

Para um maior entendimento de como a confiança exerce funções nos relacionamentos pessoais e nas organizações, é importante a compreensão entre os atores sobre o que é confiança e como as relações ocorrerão, se de forma informal e regras formais ou nas relações entre eles (BORGES; GONÇALO, 2006).

O Quadro 2, a seguir, apresenta alguns fatores que podem justificar o surgimento da confiança.

**QUADRO 2 – CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA E BASES PARA SEU SURGIMENTO**

Tipos de Confiança (construção)	Base para o surgimento
Disposição para confiar	Predisposição que decorre do histórico pessoal de cada indivíduo e tem por hábito alterar em expectativas boas ou ruins para cada novo relacionamento.
Confiança baseada na História	Processos cumulativos de interação e a percepção de cada participante da relação sobre a confiança da outra parte.
Terceiras partes como condutoras de confiança	Utiliza terceira pessoa como difusora da confiança, quando há dificuldade em obter a informação se o parceiro é confiável (comunicação boca a boca).
Confiança baseada em categorias/ organizações	Pertencer à mesma organização faz com que haja menor necessidade de conhecimento pessoal entre os indivíduos para que surja a confiança entre eles.
Confiança baseada em leis	Expectativas de que o comportamento de outras pessoas/organizações será regido por leis, normas de transação, rotinas e práticas de troca com base na confiança, mesmo uma parte não conhecendo a outra.

FONTE: Borges e Gonçalo (2006).

A abordagem baseada na confiança e reputação é mais restritiva. Enfatiza a fé na integridade moral ou reputação, a qual é produzida por interações interpessoais que lidam com a incerteza (RING; VAN DE VEN, 1994).

Claro, Claro e Hagelaar (2002), ao discutirem sobre parcerias e rede estratégica abordam que a existência de confiança nas relações inteorganizacionais é um princípio essencial. A confiança na rede estratégica exerce importante valor produtivo para empresas, pois a busca de informações é facilitada e os custos de transação são reduzidos (BALESTRIN; ARBAGE, 2007). De importância decisiva, a confiança pode ser encarada como um processo fundamental da satisfação entre os atores do relacionamento, influenciando outros da rede estratégica (BEGNIS; ESTIVALETE; PEDROZO, 2007).

Para a institucionalização de uma relação, Ring e Van de Ven (1994) descrevem três interações básicas que evoluem com o passar do tempo entre processos formais de negociação, compromisso, e execução:

- a) o crescimento das relações pessoais completa as relações formais;
- b) contratos psicológicos substituem os contratos legais formais;
- c) compromissos e compreensões informais são aumentados em função da duração temporal da relação.

Nos processos de institucionalização, um dos fatores que impele à codificação formal de compromissos informais pode transformar os compromissos informais em rotinas organizacionais que, com o passar do tempo, fique altamente resistente à mudança. Esses compromissos são institucionalizados por execução repetitiva de atos pelos sucessores das partes (RING; VAN DE VEN, 1994).

É proposto que a confiança na reputação entre as partes é um produto cumulativo de repetidas interações passadas pelas quais vem evoluindo um entendimento comum de compromissos mútuos. Além disso, a maior habilidade em se relacionar,

tendo como base a confiança, exige das partes o ato de negociar, chegar a acordos, e executar uma relação interorganizacional cooperativa. Confiar na reputação de outros reduz a necessidade percebida por estruturas legais e formais e proteções em uma relação interorganizacional cooperativista (RING; VAN DE VEN, 1994). Porém, quando levado ao extremo, esse argumento cria condições para abuso de confiança.

Ring e Van de Ven (1994) também reconhecem que o aparecimento de confiança não é suficiente para garantir um comportamento seguro e cita ocasiões em que a confiança pode gerar comportamento oportunista. Uma delas é quando existe um alto nível de confiança. Apesar disso, esse comportamento apresenta baixa frequência estatística, o que pode ocorrer devido à força das relações pessoais e reputação.

As relações interorganizacionais, em geral, começam com transações informais que inicialmente requerem pequena confiança, pois envolvem baixos riscos. Conforme as transações são repetidas a partir do tempo, as partes sentem-se mais seguras, disponibilizam mais recursos e aumentam as expectativas

nas relações cooperativas. Uma maior confiança na reputação entre as partes nas transações também diminui os custos de transação e aumenta a flexibilidade gerencial, porque as partes percebem uma menor necessidade de documentos legais (VOSELNAN; MEERKOOISTRA, 2006).

As relações interorganizacionais requerem níveis crescentes de compromissos sociais, transformando uma troca econômica em uma relação socialmente embutida e também antecipa oportunidades de cultivar relações pessoais. As relações pessoais de amizade são relacionadas às trocas econômicas, as quais conduzem a interações e sentimento. As interações e sentimento, por sua vez, produzem normas de inclusão no grupo e confiança que facilita ainda mais as trocas econômicas (RING; VAN DE VEN, 1994).

Para os autores da classificação presente no Quadro 3, e considerando os riscos associados, pode-se observar uma relação direta entre risco e confiança, ou seja, quanto maior for o risco, maior será o nível de confiança exigido. A confiança e o risco são menores no âmbito superficial do que no profundo (BORGES; GONÇALO, 2006).

**QUADRO 3 – FORMAS DE DEPENDÊNCIA, RISCOS, QUALIDADE DE CONFIABILIDADE E MECANISMOS DECONFIANÇA**

Formas de Dependência	Riscos	Qualidades de Confiabilidade	Mecanismos de Confiança	Mecanismos relacionados	Mecanismos Institucionais
Dependência Rasa	Indiscrição, Insegurança	Discrição, Confiança, Competência	Impedimento	Controle de destino	Execução, Registros históricos
Dependência Profunda	Engano, Abuso, Amor-próprio	Integridade, Preocupação, Reputação	Obrigaçao	Rede	Contr. quadrático Seleção, Socialização
Interdependência Rasa	Coordenação fraca	Previsibilidade, Consistência	Descoberta	Proximidade	Comunicação e TI
Interdependência Profunda	Falta antecipação	Previsão, Intuição, Empatia	Internalização	Valores, produtos, metas compartilhados	Alinhamento estratégico sociedade comum,

FONTE: Sheppard e Sherman (1998).

A seleção de parceiros em relacionamentos com interesse de longos prazos é positivamente influenciada pela confiança. A resolução de problemas de modo conjunto, entre empresas de diferentes

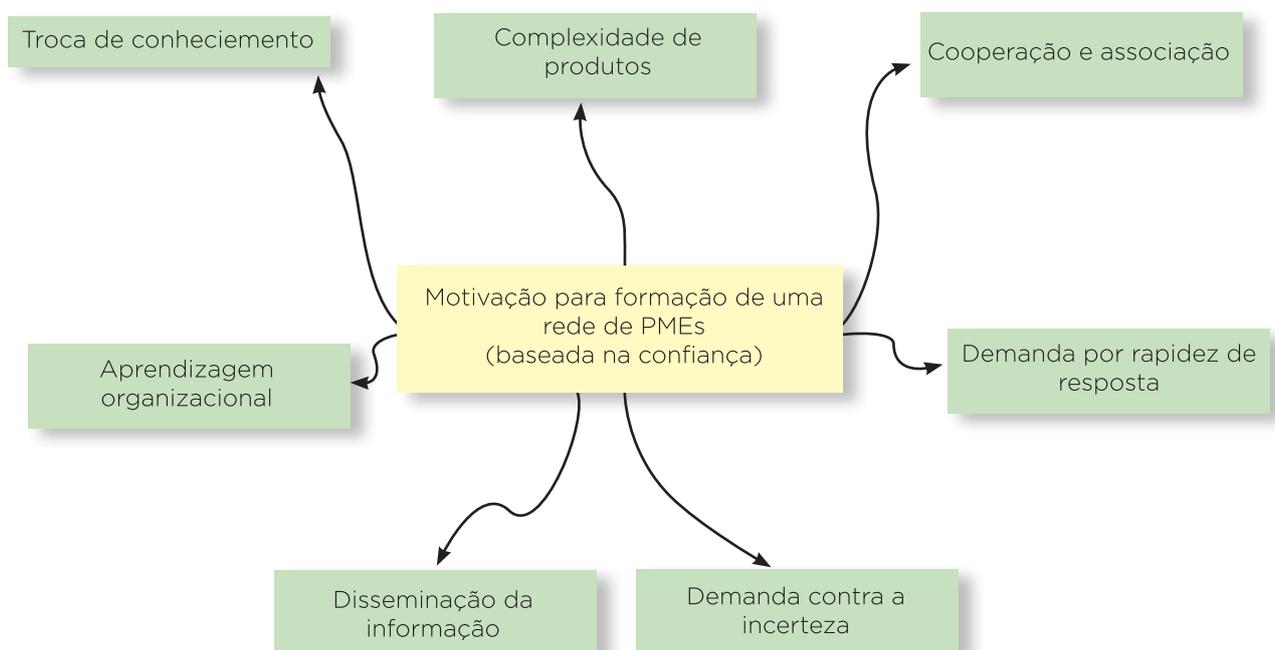
níveis de produção, é decorrente das condições criadas pela confiança. Tais condições promovem a flexibilidade e adaptação nos relacionamentos (CLARO; CLARO; HAGELAAR, 2002).

A tomada de decisão de confiar ou não é constituída por meio de um cálculo racional, ou seja, determina-se o ganho ou a perda potencial decorrente do ato de confiar, bem como a probabilidade dos atores sociais, que ganham ou perdem ao arriscarem no investimento da confiança. O risco de confiar está relacionado com o retorno obtido pelo ator que confia. Se a perspectiva de retorno não estiver clara, eles não investirão na confiança (LUO, 2008).

Alguns fatores que contribuem para que a confiança manifeste-se como um caráter de grande relevância dentro e fora da firma é a velocidade em que se processam as relações de troca, e, ao mesmo tempo, em que um conjunto de ações e incertezas ronda o ambiente empresarial (LAAKSONEN; JARIMO; KULMALA, 2009). Pode-se nomear, também, a intensificação dos modos de produção e da criação de produtos baseados em conhecimento intensivo, que provocam uma maior necessidade de compartilhar informação (MARIZ, 2002).

As diversas motivações interfirmas para a formação de uma rede de Pequenas e Médias Empresas estão demonstradas na Figura 1.

**Figura 1** – *Framework* das motivações para a formação de uma rede interfirmas entre Pequenas e Médias



FONTE: Os autores.

A confiança é um fenômeno complexo, dinâmico e emergente que se manifesta por meio de sucessivas interações e aprofunda-se pelo amadurecimento das relações interfirmas, destacando que um ou mais fatores apresentados na Figura 1 podem acontecer, associados ou de forma individualizada, em PMEs, mas sempre focando no aspecto confiança como condição primordial para o relacionamento entre os diversos atores envolvidos.

O surgimento de uma rede interfirmas depende da aprendizagem organizacional, da busca pela defesa contra a incerteza, da transferência de conhecimento que melhora aspectos produtivos e econômicos, da disseminação da informação para o mercado, da cooperação por escolha dos atores, da demanda por rapidez do mercado e da complexidade de produtos em diversas áreas da indústria. Quando ocorre essa

interação entre os atores envolvidos na formação de uma rede, possibilitam-se ganhos pela vantagem competitiva que ocorre pela união de forças.

Muitas PME's não conseguem manter-se em mercados por não possuírem características que são consideradas fundamentais, mas a formação de redes permite que concorram de forma igual com organizações maiores ou mais bem estruturadas, disputando fatias de mercado que antes eram consideradas distantes.

## 6 Considerações Finais

O tema redes vem ganhando importância, especialmente porque se caracteriza como uma forma das PME's competirem em âmbito global a partir da cooperação e do intercâmbio. O modelo de rede das organizações surge originalmente da observação que as empresas frequentemente atuam em ambientes que incluem um limitado número de atores. Essas entidades são envolvidas em uma rotina de troca, tendo por base as competências individuais.

O aspecto confiança torna-se fundamental para o surgimento, manutenção e avanço das redes entre PME's, e a cooperação e subordinação entre os atores dependem das relações interpessoais particulares e da configuração global na qual as pessoas estão situadas.

Na organização de redes, o conhecimento é amplamente compartilhado, conduzindo a vantagens competitivas e inovação (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). A inovação é um dos aspectos centrais na dinâmica econômica das empresas e, nesse sentido, as políticas de desenvolvimento devem considerar o ambiente produtivo, bem como suas inter-relações, baseando-se na confiança para a construção da estrutura interfirmas.

Principalmente no que diz respeito as PME's, em situações como a busca de recursos financeiros, tecnológicos e de formação de recursos

humanos, a melhor maneira de enfrentar a competitividade dos mercados é pela formação de redes, sejam elas mais gerais ou específicas para cada uma dessas situações citadas.

As redes são resultantes de influências complexas de natureza institucional, social e tecnológica, e exige compreensão por parte dos atores, sobre a necessidade de se ajustarem ao ambiente competitivo a partir de uma estrutura organizacional com maior potencial de sucesso.

Não há um tipo ideal de rede, mas diferentes tipos de situações de mercado podem levar a diferentes acordos e interações entre as empresas, visando à busca pela confiança e o alcance da competitividade.

- **Recebido em: 05/05/2011**
- **Aprovado em: 13/10/2011**

## Referências

- BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organization relations. **Organization Studies**, Berlin, DE, v. 22, p. 56-74, 2001.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A Perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2007.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.8, n. especial, p.203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede em polos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 159-171, abr./jun. 2005.
- BARNEY, J.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Sussex, GB, v. 15, p. 175-190, Winter 1994.
- BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE, V. de F. B.; PEDROZO, E. A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. **Revista Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 311-322, maio/ago., 2007.
- BHATTACHARYA, R.; DEVINNEY, T. M.; PILLUTLA, M. M. A formal model of trust based on outcomes. **The Academy of Management Review**, Mississippi, Mass., v. 23, n.3, p. 459-471, July 1998.
- BORGES, M. L.; GONÇALO, C. R. Análise da confiança para a promoção de um contexto estratégico de compartilhar conhecimento. In: ENCONTRO LUSO BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriu, SC., **Anais do SLADE**. ,Balneário Camboriu, 2006. 1 CD-Rom
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O.; HAGELAAR, G. Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores: o caso MONL. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 6-18, jul./set. 2002.
- CARRÃO, A. M. R. Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 186-195, abr./jun. 2004.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em rede**. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DE WEVER, S.; MARTENS, R.; VANDENBEMPT, K. The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: towards a conceptual model. **Human Relations**, New York, v. 58, p. 1523-1543, Dec. 2005.
- DODGSON, M. Learning, trust, and technological collaboration. Human gical collaboration. **Human Relations**, New York.: v. 46, n.1, p. 77-96, Jan.1993.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P.; MULLEN, M. R. Understanding the influence of national culture on the development of trust. **The Academy of Management Review**, Mississipi, Mass. v. 23, n.3, p. 601-620, July 1998.
- DROUVOT, H.; FENSTERSEIFER, J. O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais Eletrônicos**. Salvador, 2002. 1 CD-Rom.
- FARIA, A. Teorias de estratégia, estratégias de pequenas empresas e "estratégias teóricas: estudo de caso em rede assimétrica no setor de telecomunicações no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25. 2001, Campinas,SP. **Anais eletrônicos**, Campinas, 2001. 1 CD-Rom.

- FELZENSZTEIN, C. Innovation and marketing externalities in natural resources clusters: The importance of collaborative networks in Chile and Scotland. **Revista Latinoamericana de Administración**, n.40, p. 1-12, 2008.
- FREY, K. Governança urbana e redes sociais: o potencial das novas tecnologias da informação e comunicação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 27, 2003, Atibaia, SP. **Anais eletrônicos**. Atibaia, 2003. 1 CD-Rom.
- FOSS, N. J. Networks, capabilities, and competitive advantage. **Scandinavian Journal of Management**, v. 1, n. 15, p. 1-15, 1999.
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F.J.; FERNANDEZ-MARTINEZ, M. Rede de empresas: uma proposta para sua classificação. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas,SP. **Anais eletrônicos**, Campinas, 2001. 1 CD-Rom.
- INKPEN, A. Knowledge transfer and international joint ventures: the case of Nummi and General Motors. **Strategic Management Journal**, Sussex, GB, v. 29, p. 447-453, 2008.
- LAAKSONEN, T.; JARIMO, T.; KULMALA, H. I. Cooperative strategies in customer-supplier relationships: The role of interfirm trust. **International Journal Production Economics**, Amsterdam, NL, v. 120, p. 79-87. 2009.
- LADO, A.; DANT, R. R.; TEKLEAB, A. G. Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. **Strategic Management Journal**, Sussex, GB, v.29, p. 401-423, 2008.
- LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, Sussex, GB., v. 20, p. 317-338,1999.
- LUO, Y. Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, Sussex, GB, v. 29, p. 617-637, 2008.
- MARIZ, L. A. C. Explorando os limites do conceito de confiança inter-organizacional: o caso das redes de desenvolvimento tecnológico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 26. 2002, Salvador, BA. **Anais Eletrônicos**. Salvador, 2001. 1 CD-Rom.
- MILES, R. E.; SNOW, C. **Organizational strategy, structure and process**, New York, N.Y.:McGraw-Hill,1978.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. "Organization Fit" Fit, failure and the hall of fame. **California Management Review**, Berkeley, Calif. v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.
- NOHRIA, N.; ECCLES, G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston, Mass.: Harvard Business School, 1992.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO-NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP., v. 8, n.3, p.289-303, dez., 2001.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, Berkeley, Calif., v. 30, n.1, p. 67-87, 1987.
- \_\_\_\_\_. Neither market nor hierarchy. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p.295-336, 1990.
- \_\_\_\_\_. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, Calif., v. 40, n. 3, p. 223-240, 1998.
- \_\_\_\_\_; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, v.41, n. 1, Mar. 1996.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The Academy of Management Review**, .Mississippi, Mass.,v. 19, n.1, p. 90-118, Jan. 1994.

- ROESE, M.; GITAHY, L. M. C. Cooperação entre empresas de aglomerações industriais de setorestradicionais: o caso da indústria de móveis de madeira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 27, 2002, Atibaia, S.P. **Anais Eletrônicos**, Atibaia, 2003. 1 CD-Rom.
- ROTTA, D. N. H. **Modelos de organização industrial**: clusters e distritos industriais. Lages: UNIPLAC, 2002.
- SAKO, M. The role of trust in Japanese buyer-supplier relationships. **Ricerche Economiche**, Venezia, IT, v. 45, n.2/3, p., 375-399,1991.
- SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. **The Journal of Development Studies**, London, GB, v.31, n.4, 1995.
- SHEPPARRD, B.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. **The Academy of Management Review**, Mississippi, Mass. v.23, n.3, p. 422-436, July 1998.
- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores Relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008.
- VOSELMAN, E. G. J.; MEER-KOOISTRA, J. V. Changing the boundaries of the firm adopting and designing efficient management control structures. **Journal of Organizational Change Management**, Bradford, GB., v.19, n. 3, p. 318-334, 2006.
- WILLIAMSON, O.E. Opportunism and its critics. **Managerial & decision Economics**, v. 14, n.2, p. 97-107, Mar./Apr. 1993.p.97-107, 1993.
- ZANINI, M. T. F.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as conseqüências da incerteza institucional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 72-91, jan./mar. 2009.