
Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões

*Gláucia Maria Vasconcellos Vale
Robson Amâncio
Juvêncio Braga de Lima*

RESUMO

As redes organizacionais encontram-se em franca proliferação hoje no mundo, em função dos condicionantes advindos com a globalização e as novas tecnologias de informação e comunicação. Essa modalidade associativa parece repercutir, diretamente, na capacidade competitiva das empresas e, também, no incremento da competitividade sistêmica do próprio território onde se insere. Torna-se, portanto, fundamental entender sua lógica de constituição, verificando, em particular, como ocorre a transição que leva as organizações a romperem com a barreira do isolamento para chegarem a um modelo cooperativo, típico dessas novas estruturas. Para isso é necessário identificar e mapear um novo agente social emergente, aqui designado Empreendedor Coletivo, cujo papel é, exatamente, gerar e explorar as sinergias decorrentes de vários tipos de ação coletiva. O propósito neste artigo é analisar a dinâmica e o impacto das redes empresariais na estratégia das empresas e o papel desses novos empreendedores como indutores de capital social — ingrediente vital para o nascimento da confiança e da cooperação que caracterizam os atuais processos de crescimento e desenvolvimento socioeconômico.

Palavras-chave: capital social, capital relacional, redes organizacionais, empreendedor coletivo, competitividade, desenvolvimento local, teoria dos jogos.

1. INTRODUÇÃO

A busca da competitividade transformou-se, em um mundo globalizado, na grande força motriz das empresas e das economias nacionais. Altera-se, nesse contexto, inclusive, o próprio sentido de competitividade, antes focado, sobretudo, na dimensão empresarial e estática, para abarcar toda uma dinâmica de construção de espaços produtivos e redes organizacionais, em que a competição não ocorre apenas entre as empresas, mas também entre territórios. Re-

Recebido em 13/julho/2004
Aprovado em 14/setembro/2005
Atualizado em 29/maio/2006

Gláucia Maria Vasconcellos Vale, Economista, Mestre em Economia Industrial pela Universidade de Paris I — Sorbonne/Panthéon, Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras (CEP 37200-000 — Lavras/MG, Brasil), é Professora da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Gerente de Desenvolvimento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae Minas).
E-mail: galvale@terra.com.br
Endereço:
SEBRAE Minas Gerais
Avenida Barão Homem de Melo, 329
Nova Suíça
30460-090 — Belo Horizonte — MG

Robson Amâncio, Mestre em Administração e Ph.D. em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, é Professor do Departamento de Administração e Economia e Coordenador da área de concentração em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras (CEP 37200-000 — Lavras/MG, Brasil).
E-mail: ramancio@ufla.br

Juvêncio Braga de Lima, Doutor em Sociologia pela Université Paul Valéry, Montpellier III, França, é Professor do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (CEP 37200-000 — Lavras/MG, Brasil).
E-mail: jblima@ufla.br

giões **vencedoras** no mundo vêm demonstrando a importância de fatores como especialização produtiva, aprendizado baseado na interação entre diferentes empresas e instituições, capacidade de cooperação, esforço coletivo para a inovação, qualidade da mão-de-obra, ambientes econômico, social e cultural favoráveis, entre outros. A integração das empresas em rede parece repercutir, diretamente, no desempenho empresarial. Ao mesmo tempo, a natureza, a intensidade e a qualidade das redes existentes e suas interconexões em um determinado território parecem constituir fatores diferenciados no processo de desenvolvimento local.

O ambiente atual vem sendo pontuado por grande proliferação de novos modelos e sistemas produtivos, caracterizados, em geral, por forte ênfase na integração e na cooperação entre atores econômicos e sociais distintos e na localização espacial. É o caso, por exemplo, dos sistemas regionais de inovação, regiões inteligentes, ambientes inovadores (*milieux innovateurs*), parques tecnológicos, distritos industriais, *cluster* e arranjos produtivos locais (AYDALOT, 1996; CASSIOLATO e LASTRES, 2000; VALE, 2006). De particular interesse têm sido as experiências bem-sucedidas dos distritos industriais da Itália (PUTNAM, 1993; COCCO, URANI e GALVÃO, 2002; PYKE, BECATTINI e SENGENBERGAR, 1990) ou na Alemanha (HERRIGEL, 1993).

Em todos modelos citados, existe uma lógica de aglutinação de empresas e instituições, gerando conexões e redes. Esses novos tipos de relações interorganizacionais têm sido muito explorados na literatura das organizações nos últimos 20 anos (ver LOPES, 2004; BORGATTI e FOSTER, 2003; NOHRIA e ECCLES, 1992). O termo rede é utilizado, dentro do escopo de interesse deste trabalho, para designar uma forma particular de associação, de natureza horizontal, que reúne, voluntariamente, atores diversos, que interagem entre si, de maneira sistemática, compartilhando, em menor ou maior grau, certos valores comuns, e implementando, conjuntamente, estratégias de interesse coletivo, visando algum ganho socioeconômico (para empresas, setores e comunidades). A busca da cooperação vem sendo utilizada para solucionar vários tipos de impasse, seja no contexto social, seja no empresarial (no primeiro caso, GRAY, 1989; no segundo, ASTLEY, 1984; BRESER e HARL, 1986; CARNEY, 1987).

Na literatura tradicional, as organizações são visualizadas como entidades autônomas, inseridas em um determinado ambiente. Essa abordagem tornou-se, inclusive, base de referência para importantes trabalhos na área de estratégia empresarial (ANDREWS, 1971; PORTER, 1980), em que a interdependência competitiva é considerada apenas um dado da realidade e deve ser conhecida e incorporada ao posicionamento estratégico da empresa. Existe, nesse contexto, uma ênfase na capacidade interna das organizações ante as demandas de natureza ambiental. Essa abordagem difere de algumas propostas mais recentes, condizentes com um novo ambiente em que as organizações buscam, de maneira ativa, uma crescente inserção

em redes, e seus desempenhos são mais bem entendidos e avaliados no contexto de uma rede de relações. Como salientado por Leenders, Gabbay e Fiegebauem (2002, p.18), “adotando uma abordagem relacional ao invés de atomística, é possível compreender melhor as diferenças de desempenho entre empresas”. Nas suas reflexões em busca de uma teoria das redes no contexto organizacional, Salancik (1995, p.12) pondera que “a análise de redes corrige uma tendência na teoria das organizações de se preocupar com as árvores ao invés da floresta”. Essa mudança de perspectiva traz, no entanto, segundo o autor, certos riscos, ao considerar como um dado da realidade a presença de **interações** entre os atores, sem buscar uma melhor compreensão de como ela é gerada ou qual a sua natureza. Nessa linha de preocupação, seria necessário, inclusive, o desenvolvimento de uma abordagem capaz de captar a evolução da lógica da árvore para o complexo da floresta.

No presente artigo, propõe-se a abordar como ocorre a dinâmica que leva à ação coletiva no ambiente organizacional, introduzindo, nesse contexto, o papel de um novo ator, aqui designado Empreendedor Coletivo. Para tanto, é realizada, na primeira parte, uma classificação e caracterização das redes, como espaços de interação e construção de capital social, apresentando, para cada tipo, experiências coletadas a partir da realidade nacional. Na segunda parte, é avaliado esse tipo emergente de empreendedor, buscando, na literatura corrente, as bases teóricas que explicam sua presença e elaborando uma tipologia própria. As evidências empíricas sugerem que é possível não só estimular, sob certas condições, a formação de redes, como também formar esse tipo de empreendedor. Nesse sentido, seria possível incrementar o desempenho dos processos coletivos, gerando, conseqüentemente, maior competitividade empresarial e desenvolvimento territorial.

2. REDES ORGANIZACIONAIS COMO ESPAÇOS DE INTERAÇÃO E GERAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL

A criação e a gestão de redes organizacionais pressupõem a necessidade de interação entre seus membros e a habilidade de construção coletiva. Para isso, é fundamental a confiança mútua, que caracteriza a presença de capital social. Procura-se, aqui, realizar uma breve apresentação desse conceito e do sentido de redes no contexto organizacional, para, em seguida, identificar os diferentes tipos de inserção de organizações em redes, caracterizando distintos modelos, a partir de exemplos extraídos da realidade nacional.

2.1. Capital social e redes organizacionais

Embora pouco explorado no contexto dos estudos organizacionais, o conceito de capital social vem sendo amplamente utilizado, sobretudo nas duas últimas décadas, em outros ramos das ciências sociais, particularmente na Economia e na Sociologia. O estoque de capital social existente, ou seja, o conjunto

de valores comuns compartilhados, fundamental para o surgimento de empreendimentos sociais baseados na cooperação, vem sendo considerado essencial para a geração de riqueza e a consolidação do desenvolvimento, ao lado de capital físico (recursos naturais e equipamentos produtivos) e de capital humano (habilidades e conhecimentos adquiridos).

Esse termo — primeiramente utilizado por Jacobs (2000) e, posteriormente, aperfeiçoado por Bourdieu (1980) e Coleman (1988) — vem sendo intensamente explorado por cientistas sociais dos mais diversos matizes, desde a publicação dos trabalhos de Putnam (1993) que identifica, no que então designou por capital social, o elemento fundamental que permitiu um padrão de desenvolvimento superior no norte da Itália (onde prosperavam as relações sociais baseadas em confiança mútua e compartilhamento), em relação ao sul (onde imperavam relações mais hierarquizadas e rígidas). Para ele (1993, p.25), “as regras de reciprocidade e os sistemas de participação coletiva corporificaram-se, no norte, em confrarias, guildas, sociedades de assistência mútua, cooperativas, sindicatos”. Esses vínculos cívicos horizontais propiciavam níveis de desempenho econômico e institucional muito mais elevados do que no sul, onde as relações políticas e sociais estruturavam-se verticalmente. Capital social manifesta-se por meio das redes sociais e das normas de confiança que facilitam a coordenação e a cooperação, tornando possível a ação coletiva, de natureza voluntária, para benefício mútuo, no interior dos grupos e das organizações.

O conceito possui caráter multidimensional e alta aplicabilidade nos estudos organizacionais, no contexto intrafirma ou interfirma. O tema das redes organizacionais vem sendo bastante explorado nos últimos anos. Poucas pesquisas, no entanto, enfocaram, de maneira direta, capital social (GUMMER, 1998; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; BURT, 2000; GABBAY e LEENDERS, 2002, VALE, AMÂNCIO e LAURIA, 2006; entre outros). Redes organizacionais são, no sentido aqui proposto, exatamente espaços de interação, resultantes do incremento de capital social e dotados de algum propósito.

2.2. Redes organizacionais — fundamentos e evolução

O conceito de rede vem sendo bastante utilizado em vários ramos do conhecimento — da Física à Biologia, passando, entre outros, por Ciência da Computação, Geografia e Sociologia. Sua origem remonta à teoria dos gráficos e aos trabalhos desenvolvidos por Euler, no século XVIII. No âmbito organizacional, sua utilização é mais recente e Thorelli (1986) tem sido considerado um dos precursores dessa literatura, em especial no tema associado a redes estratégicas. Na realidade existem, atualmente, diferentes paradigmas e modelos teóricos para a abordagem do assunto. Entre eles, situam-se a teoria dos jogos (VON NEUMANN e MORGENSTERN, 1944), a teoria dos custos das transações (WILLIAMSON, 1975; 2005),

a teoria das redes sociais (GRANOVETTER, 1985; 2005), a vertente do capital social (BURT, 2000), as teorias institucionalistas evolucionárias (LUNDVAL, 1988; MALERBA, 2005), a do *marketing* relacional (GUMMESSON, 1996), a do capital relacional (VALE, 2006) e outras.

A rede é um conjunto de organizações ou de indivíduos engajados, reciprocamente, em transações recorrentes, reguladas segundo uma lógica de coordenação que extrapola o carácter estrito seja do mercado, seja da hierarquia (ver, a propósito desse assunto, MENARD, 2004). Trabalhando com esse conceito, Geindre (2001) procurou identificar os cinco pontos fundamentais que caracterizam uma rede: tempo de existência; confiança; dependência compartilhada e interdependência; especificidade dos propósitos da relação; natureza dos ganhos obtidos.

À medida que uma organização avança em direção a uma maior interação com outras, vai, também, ampliando sua participação em novas redes ou em redes mais abrangentes e o estoque total de capital social do território onde elas se localizam, o que repercute no próprio processo de desenvolvimento local. Existem, conseqüentemente, diferentes categorias de inserção, o que sugere certa evolução nessa caminhada. Ocorre aí um processo de aprendizado, que leva a um círculo virtuoso, em que o sucesso de uma ação coletiva de âmbito mais restrito pode não só levar seus atores a deflagrar iniciativas mais amplas e abrangentes, como também gerar efeito demonstração, que estimula o surgimento de iniciativas semelhantes dentro daquela comunidade. As discussões correntes, no contexto da teoria institucional, em torno do processo de mimetismo, que leva diferentes organizações a adotarem estruturas organizacionais semelhantes, podem ser bem elucidativas desse fenômeno. Dessa forma, quanto mais redes e conexões de interesse socioeconômico existirem em um dado território — conectando os atores produtivos entre si e estes com o restante do mundo e os centros mais dinâmicos —, maior o estoque de capital relacional aí existente e maiores suas perspectivas de crescimento e desenvolvimento (a propósito desse tema, ver VALE, 2006). De particular importância nesse contexto é a inserção das empresas em vários tipos de redes locais.

Existem diferentes tipos de inserção da empresa em rede, que podem ser concebidos no contexto de uma evolução a partir do conceito da empresa isolada, que busca, progressivamente, sua integração em redes mais abrangentes. Dessa forma, é possível elaborar uma tipologia para caracterizar as redes organizacionais de interesse do presente trabalho, como será apresentado no próximo tópico.

Não se pretendeu criar uma tipologia geral de redes organizacionais, o que extrapola o propósito do presente trabalho. Procura-se apresentar, para cada um dos estágios de inserção aqui citados, evidências e exemplos gerados seja pela literatura especializada, seja por observações diretas de campo. A evolução não se dá, necessariamente, de maneira linear ou seqüencial, mas sim por um processo de formação cumulativa e cir-

cular de capital social, que permite aos agentes envolvidos sua inclusão em outras redes ou em redes mais abrangentes.

2.3. Da empresa independente às redes territoriais — em busca de uma tipologia

A tipologia considera quatro estágios distintos de evolução, que leva do patamar da empresa isolada às redes comunitárias de interesse territorial, como especificado a seguir.

2.3.1. Empresa isolada

É o modelo organizacional prevalente até recentemente no mundo. Representa a unidade produtiva convencional, autônoma e independente, com fronteiras bem definidas, que busca, de maneira isolada, a construção de suas estratégias, sem procurar, exatamente, uma inserção sistemática em redes organizacionais.

2.3.2. Redes empresariais de objetivo único

São associações de empresas, do mesmo setor de atividades e localizadas no mesmo lugar, com o propósito de resolver algum problema específico, associado à produção ou ao mercado. O propósito é incrementar o desempenho das empresas integrantes dos grupos.

Nesse contexto situam-se, por exemplo, as associações de micro e pequenas empresas, voltadas para viabilizar ações específicas de interesse comum, tais como centrais de compra e venda, centrais de frete e distribuição, cooperativas de crédito, consórcios de exportação, etc.

2.3.3. Redes setoriais de objetivos múltiplos

São associações que — reunindo empresas de atividades afins, provedores de serviços e entidades de apoio empresarial, presentes em uma determinada região — se voltam para a construção de estratégias cooperadas de criação, produção e inserção mercadológica, por meio de processos de adaptação e especialização produtivas e negociação coletiva. Buscam, em geral, o incremento da competitividade de um determinado setor localizado em um dado território produtivo.

Como exemplo cita-se o grupo de empresas moveleiras, localizadas em Cruzília, Minas Gerais, que se uniram para implementar ações gerais de interesse do segmento. Esse processo teve início em 1999, por meio de um trabalho de mobilização e sensibilização realizado pelo Sebrae, com o apoio de entidades empresariais e da Universidade Federal de Lavras, que culminou com a realização de um *workshop* para apresentação do diagnóstico local e discussão de uma estratégia de construção coletiva, com vista a incrementar a competitividade do setor naquela localidade. Essa união resultou na criação da primeira associação das empresas de móveis de Cruzília,

composta por 23 micro e pequenas empresas e um fornecedor. Também teve início um interessante processo de especialização produtiva no interior do grupo, viabilizando o fornecimento coletivo de móveis para o mercado paulista (VALE, 2001) e, paralelamente, um processo de intercâmbio com a Universidade, visando à utilização de laboratórios para melhoria da madeira.

Esse esforço de aglutinação de empresas também vem gerando resultados positivos em Araxá, onde foram criados grupos setoriais, a partir da união de micro e pequenas empresas até então isoladas. Esse trabalho, uma parceria entre o Sebrae e a Federaminas / Associação Comercial local, teve início em 2001 e resultou na criação de 13 grupos setoriais que reúnem, hoje, 212 micro e pequenas empresas, em áreas como turismo rural, artesanato, cachaça, confecção, marcenaria etc. O intercâmbio de informação, o compartilhamento de experiências e a busca de soluções coletivas para problemas comuns vêm aumentando a capacidade de inovação do conjunto, estimulando a especialização produtiva e ampliando a vantagem competitiva de cada empresa, individualmente. Alguns grupos chegaram a criar formas de organização coletiva mais estruturadas, a exemplo dos produtores de cachaça, que fundaram sua própria associação. Dois anos após o início do projeto, o conjunto de empresas participantes desses grupos setoriais apresentou um acréscimo da ordem de 77% no volume de faturamento e de 44% no nível de emprego, com impacto na vida da própria comunidade (VALE, 2002).

2.3.4. Redes comunitárias de interesse territorial

Situam-se no topo do processo de evolução, em que diferentes organizações e atores sociais integram-se em um esforço coletivo de solução para um problema comunitário ou, ainda, em um trabalho ativo de desenvolvimento local. Nesse último caso, são resultantes da associação de diferentes organizações — empresas, instituições governamentais, entidades de apoio empresarial, agências de financiamento, centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico —, entidades da sociedade civil e cidadãos interessados na construção de estratégias cooperadas de promoção do desenvolvimento da comunidade e do território. Tais redes podem caracterizar, por um lado, ambientes de grande densidade empresarial e alta especialização produtiva, os chamados *cluster* e sistemas produtivos locais; ou, então, ambientes de menor densidade e baixa especialização produtiva: as redes de apoio à formação empreendedora e ao desenvolvimento comunitário.

Em um território dotado de vários tipos de redes, com diferentes propósitos, surgem conexões e sinergias que alimentam um círculo virtuoso de participação e geram, muitas vezes, um sistema de governança territorial. Esse processo parece relacionar-se ao incremento da competitividade e ao desenvolvimento do próprio local.

Um dos paradigmas do desenvolvimento territorial baseado em redes encontra-se no norte da Itália, onde os sistemas de

inter-relações e interfaces vêm-se perpetuando há vários séculos. Na Renascença, os mercadores italianos organizavam-se em redes familiares, nas quais imperava a lealdade a certas famílias. Essas estruturas evoluíram e, modernamente, vieram a constituir as bases para um sistema de produção artesanal e flexível, em que a competição convive com a cooperação. Esses distritos industriais, muito estudados na literatura (PIORE e SABEL, 1984), agrupam em torno de uma cidade ou região um amplo e diversificado conjunto de unidades produtivas que apresentam certas características comuns, incluindo a presença dominante de micro e pequenas empresas, em geral do mesmo setor de atividades; um tecido industrial integrado e voltado para um tipo de produção mais flexível; uma atuação coordenada e sistêmica no mercado internacional, gerando grande visibilidade; uma comunidade social com forte coesão interna. Nesse contexto, as sinergias daí advindas foram capazes de gerar resultados altamente benéficos para todo o território.

No Brasil existem, em curso, várias experiências de promoção de desenvolvimento territorial, através da mobilização e da interação dos atores locais (ver, a propósito desse assunto, FISCHER, 2002). Um dos exemplos localiza-se no pólo moveleiro de Ubá, em Minas Gerais. O município iniciou, a partir de 1997, um programa de desenvolvimento sustentável que viabilizou a criação da Agência de Desenvolvimento de Ubá e Região (Adubar), mantida, hoje, por 14 diferentes organizações, e, posteriormente, de um Fórum Regional de Desenvolvimento, envolvendo 24 instituições de nove municípios circunvizinhos. Essas instâncias, interagindo com o sindicato da indústria moveleira e contando com o apoio do Sebrae e de entidades empresariais, têm sido capazes de implementar uma estratégia coletiva e integrada de desenvolvimento territorial. Existem hoje inúmeras redes e grupos empresariais que reúnem micro e pequenas empresas, a exemplo de dois consórcios de exportação de móveis, reunindo 24 empresas, uma central de compras formada por 15 empresas, uma central de frete e distribuição reunindo 25 empresas, uma cooperativa de crédito com 25 empresas. O município de Ubá representa hoje um dos poucos pólos dinâmicos da macro-região da Zona da Mata, a qual se encontra em franco processo de decadência econômica.

Um outro caso interessante situa-se no município de Araxá, que vem implementando, desde 2000, um projeto de desenvolvimento sustentável. Logo no início foi constituída uma rede institucional de apoio, formada por Sebrae, poder público municipal (prefeitura e câmara), entidades empresariais, sindicatos, cooperativas e empresas locais. Buscou-se, em seguida, a participação da comunidade em geral, por meio de amplo esforço de mobilização e sensibilização popular que culminou, em julho de 2001, com a constituição do Fórum Permanente de Desenvolvimento Local, formado, inicialmente, por cerca de 160 pessoas, representativas dos vários segmentos sociais e entidades aí presentes. O Fórum, que se consolidou como uma importante instância de discussão, solução de conflitos, compartilhamento de objetivos e implementação de ação,

foi responsável pela elaboração do Diagnóstico Municipal Participativo, concluído em outubro de 2001, que procurou retratar a realidade local dos pontos de vista social, cultural, econômico, ambiental e político-institucional. Esse processo permitiu a elaboração do planejamento participativo, com as principais linhas de ação de interesse da comunidade. Entre suas iniciativas citam-se: a introdução, logo no início de seus trabalhos, da coleta seletiva do lixo; a reestruturação do hospital local; a criação de uma base de dados sobre o setor produtivo; o estímulo às atividades associativas; e o apoio às micro e pequenas empresas (VALE, 2004).

Em todos os exemplos aqui citados, a ação coletiva sobrepujou a iniciativa individual. Contudo, o que se observa, na prática, é que a evolução de uma postura individualista para uma estratégia coletiva, da lógica da competição para uma outra capaz de incorporar, também, certo elemento de cooperação, não parece se dar de maneira espontânea, em particular no ambiente brasileiro, onde predomina entre as empresas uma cultura de natureza mais individualista. A passagem de uma estrutura tradicional de produção, típica de nossas empresas — com ênfase em normas, hierarquias, autoridade centralizada e fronteiras organizacionais bem-definidas —, para a inserção em uma estrutura de redes empresariais — onde imperam, em maior ou menor grau, as relações de confiança recíproca, o compartilhamento de propósitos e a cooperação —, traz inúmeros desafios e dificuldades.

Para viabilizar o salto de um estágio para outro é necessária, muitas vezes, a presença de um novo agente social, o empreendedor coletivo, cujo papel é gerar e explorar as sinergias decorrentes da ação coletiva, em particular no contexto das pequenas empresas e dos processos de desenvolvimento territorial. Esse agente passa a atuar nos espaços interorganizacionais emergentes, nos quais se localizam as novas oportunidades geradas pela necessidade de convergência, interface e interação entre diferentes atores singulares.

3. O SALTO DA COMPETIÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O PAPEL DOS EMPREENDEDORES COLETIVOS

Neste tópico abordam-se, inicialmente, as bases conceituais para discussão do papel do empreendedor coletivo no processo de ruptura que leva do **velho** paradigma da competição para o **novo** paradigma baseado na cooperação, para, em seguida, detalhar esse perfil empreendedor, apresentando, inclusive, uma tipologia própria para melhor caracterizar esse agente, associando-o aos vários tipos de rede aqui descritos.

3.1. Os elementos de ruptura entre o velho e o novo paradigma organizacional

Para auxiliar na análise do processo de transição que permite a mudança organizacional e na compreensão do papel do

empreendedor coletivo, serão utilizados dois modelos distintos, porém complementares. O primeiro baseia-se na teoria dos jogos, em particular no **dilema dos prisioneiros**, desenvolvido por Axelrod (1984), para demonstrar como a reciprocidade pode ser desenvolvida em indivíduos naturalmente egoístas, mas capazes de interagir; o segundo, nos trabalhos de Alves (1999; 2002) no campo do comportamento organizacional, para mostrar como a inovação pode ser introduzida no ambiente organizacional tradicional, ou seja, como provocar um processo de interação, capaz de romper o isolamento inicial, gerar aprendizado coletivo, ação cooperada e ganhos coletivos.

O **dilema dos prisioneiros** utiliza o caso de dois prisioneiros, incomunicáveis, em uma situação em que cada um pode adotar uma de duas alternativas: cooperar com o outro ou traí-lo. Como tal, abrem-se quatro possibilidades de resultado: se jogador X trai jogador Y e jogador Y coopera com jogador X, então, o jogador X ganha sozinho e o jogador Y perde ou vice-versa. Por outro lado, se ambos os jogadores traírem, ambos perderão. Se os dois cooperarem, ambos ganharão, cada qual um pouco. O resultado do jogo, visto que os jogadores estão isolados e não se comunicam, é sempre traição dos dois lados e, conseqüentemente, jogo de **soma negativa** para o conjunto. As evidências demonstram, no entanto, que, quando a experiência se repete e os jogadores podem interagir, o resultado é uma relação **ganha-ganha**, em que os dois cooperam, pois passam a entender que, a longo prazo, a estratégia cooperativa produz um retorno individual mais alto do que a estratégia de traição. A cooperação significaria, nesse caso, a preferência por um resultado coletivo em vez de um ganho individual.

Esse tema, no contexto das redes empresariais, é retomado e ampliado por Orléan (1994) que salienta a necessidade de introduzir, no início do processo, um terceiro elemento, capaz de realizar a mediação que leva à garantia de confiança mútua. O autor explora o papel desse terceiro elemento em uma relação bipartite, em que um ator confronta o dilema de confiar a escolha de oferecer ou não sua confiança ao outro. Se ele concede, então existem duas possibilidades: respeitar e honrar a oferta ou trair. Existiriam, nesse caso, três situações possíveis: não oferecer, oferecer a cooperação e honrar, oferecer a cooperação e não honrar. No caso em que a confiança não é oferecida, que corresponderia ao estado da natureza, a uma situação de referência que prevaleceria antes de que as pessoas fossem capazes de cooperar, existe um bloqueio cooperativo, que ele designou por “insuficiência da lógica mercantil pura”, em que pode ocorrer o desbloqueio apenas com a intervenção de um terceiro elemento. Nesse caso, esse terceiro elemento representaria uma espécie de garantia para aquele(s) que recebe(m) a cooperação oferecida.

Geindre (2001), lançando mão dos conceitos e da referência teórica de Orléan (1994) e adotando uma linha de análise institucionalista, visualiza esse ator nos sindicatos patronais. Sua análise, centrada no caso de um agrupamento de pequenas empresas produtoras de óculos na região do Jura, na França,

conclui que a ação deflagrada pelo sindicato da categoria, criado em 1999, foi de fundamental importância para reduzir o bloqueio que inibia o avanço das empresas em direção a uma ação cooperada. Suas propostas são muito interessantes, mas não explicam, de maneira completa, o fenômeno de interesse. Mais importantes do que as instituições são as pessoas que viabilizam essa transição e que podem localizar-se, nesse caso, dentro ou fora de instituições.

Têm sido amplamente explorados pelas teorias das organizações os processos de transição capazes de levar uma estrutura organizacional tradicional — baseada em princípios de hierarquia, controle centralizado e normas rígidas — para uma outra em que a ação coletiva também é garantida por um conjunto de crenças e valores compartilhados pelo grupo. Nesse contexto, situa-se Alves (1999; 2002) que busca construir, a partir das classificações de organização de Etzioni (1964) — utilitárias, normativas e coercitivas —, um novo modelo de estrutura organizacional-administrativa, capaz de interagir com os processos de liderança, na qual existiria utilização simultânea e em doses variáveis seja do poder remunerativo, seja do normativo. Esse tipo organizacional híbrido, por ele designado de **organização utilitária-normativa**, recorre tanto à utilização de recursos ou retribuições materiais quanto a processos desenvolvidos por meio de lideranças que se utilizam de recompensas simbólicas e buscam obter uma identificação do grupo com os propósitos organizacionais. Ele entende que as regras formais de uma dada organização não se flexibilizam por si próprias e que é sempre necessária a ação individual para romper a inércia. Alves recorre a um ator específico, que designa de “liderança organizacional reflexiva” (1999) ou de “agente inovador” (2002), para explicar como a inovação pode, em geral, ser introduzida em um ambiente convencional. Sua análise situa-se no ambiente intra-organizacional. É possível, no entanto, levar essas reflexões para o contexto de construção de redes interorganizacionais.

Pode-se dizer, nesse contexto, que a mudança da lógica individualista para uma dinâmica de integração em rede exige uma grande capacidade de inovação, que pode ser obtida apenas com a ajuda de pessoas com certas características peculiares, capazes de questionar e quebrar a rigidez dos modelos existentes e gerar uma nova dinâmica organizacional. Esse é o papel diferenciado do empreendedor coletivo. Sua função principal é despertar o grupo para os benefícios da cooperação, gerar um ambiente em que sejam possíveis a interação e a troca de experiência, ajudar a construir a base necessária de confiança e garantir, em certo grau, a ação cooperada e integrada.

Em todos os modelos de rede citados anteriormente, o papel dos empreendedores coletivos foi de fundamental importância, seja sensibilizando pessoas e organizações a se integrarem no processo de construção coletiva; gerando e promovendo os espaços e instâncias para a interação e contato entre diferentes atores; ajudando na definição e discussão de uma agenda comum; acompanhando, avaliando, monitorando e cobrando re-

sultados do grupo; apoiando a estruturação e organização dos novos modelos associativos; seja assumindo o papel de gestor das novas redes. As características multidimensionais de sua atuação sugerem, na verdade, a presença de distintos tipos e perfis empreendedores.

3.2. Empreendedores coletivos como promotores da interação e da cooperação

O tema do empreendedorismo tem sido amplamente estudado. Desde Cantillon, no século XVII, passando por Schumpeter (1976), o fenômeno vem sendo abordado na literatura, sobretudo na segunda metade do século XX (SHANE, 2002). O empreendedor é um tipo particular de ator social proativo que, pela inovação na combinação de distintos fatores de produção — econômicos, sociais, culturais e políticos —, cria valor pela produção de bens e serviços, tangíveis e intangíveis. A visão prevalente no campo de interesse sugere a existência de diferentes categorias de oportunidades empreendedoras (*entrepreneurial opportunities*). Schumpeter (1976) já salientava que novos métodos de produção, novas fontes de matéria-prima, novos mercados e novas formas de organização gerariam novas oportunidades empreendedoras. Para Drucker (1985), empreendedores de sucesso buscam sempre criar valor ou gerar alguma contribuição. Os novos empreendedores coletivos usufruem das oportunidades geradas pela necessidade de se estabelecerem conexões e redes entre as organizações e vão, a partir daí, agregar valor à ação coletiva.

Nesse campo, os estudos de Vale (2000; 2004) chamam a atenção para esse novo agente empreendedor, salientando que ele deveria ser capaz de “perseguir interesses comunitários com a mesma capacidade de inovação, comprometimento e obstinação do empreendedor privado, muito embora também dotado de uma visão do tecido social e da habilidade de cooperação e articulação com os vários grupos sociais relevantes” (2000, p.34). Dentre outros autores que, mais recentemente, se debruçaram de alguma forma sobre o tema destaca-se Nasser (2002), que utiliza a designação de “empreendedor cívico” para caracterizar um tipo de agente social envolvido com o processo de desenvolvimento. Dolabela (2003) utiliza a expressão “empreendedor coletivo” para caracterizar o que Bornstein (2004) chama, mais apropriadamente, de “empreendedor social”, que representa, no entanto, apenas uma das múltiplas dimensões do aqui designado empreendedor coletivo. Negri (2002) também faz menção a esse ator e, reconhecendo não existir **ainda** uma melhor terminologia para caracterizá-lo, designou como “empresário político” alguns dos agentes sociais envolvidos com a apropriação de valor resultante das sinergias geradas pela associação de empresas.

Esse agente empreendedor — novo, fundamental e ainda hoje não mapeado adequadamente — não está claramente delineado nem mesmo nas recentes formulações correntes em torno da criação de uma taxonomia de tipos de empreendedores. Na

caracterização que faz de diferentes tipos de empreendedores, Fillion (2001) introduz o chamado *networkpreneurs*, envolvido com a gestão de redes empresariais. A designação utilizada por Fillion restringe, no entanto, o âmbito de atuação desse agente ao contexto específico de certos tipos de redes empresariais, de natureza mais utilitária. Seu escopo deve ser ampliado e estendido, para abarcar variedade de papéis, funções e modelos de interface e de cooperação, como sugerido pelas evidências empíricas.

Diferentes espaços coletivos pressupõem a presença de distintos perfis empreendedores. Pode-se criar uma tipologia de empreendedores coletivos a partir da combinação de sete diferentes características que estão, em menor ou maior grau, presentes em todas essas iniciativas empreendedoras. A diferença entre elas — indicada, nesse caso, por maior ou menor intensidade de um determinado atributo em cada uma das características listadas a seguir — permite a classificação dos vários tipos de empreendedores:

- natureza do foco da ação (escala de evolução entre, por um lado, maior valorização da **ação individual** e, por outro, maior valorização da **ação coletiva**);
- usufruto da geração de valor resultante da ação (**apropriação privada versus ganho coletivo**);
- abrangência da inovação gerada (**concentrada versus difusa**);
- fonte de comprometimento para a ação (**egoísmo versus altruísmo**);
- natureza de incentivo original de ator (**valores tangíveis/materiais** — como lucro e remuneração — **versus intangíveis/simbólicos** — como crença, ideologia);
- natureza do interesse (**imediate versus médio/longo prazo**);
- capacidade de geração de capital social (**baixo versus alto**).

Associando essas características à tipologia de redes, apresentada no tópico anterior, pode-se conceber o tipo de empreendedor predominante em cada caso, o que representa uma diferenciação em relação ao empreendedor clássico, amplamente explorado na literatura.

3.3. Tipologia de empreendedores

A partir do conceito básico de empreendedor clássico, existe para cada tipo de rede interorganizacional um diferente perfil de empreendedor coletivo, como especificado a seguir.

• Empreendedor Clássico (EC)

Associa-se ao modelo da empresa independente. Seu foco restringe-se à ação individual; apropriação privada de valor; natureza da inovação concentrada na própria unidade produtiva; egoísmo como fonte principal de comprometimento; busca de incentivos tangíveis, associados à maximização do lucro; interesses voltados para obtenção de resultados imediatos; baixa ou nenhuma capacidade de geração de capital social.

- Empreendedor Coletivo Utilitarista (ECU)**
 Surge no contexto das redes setoriais de objetivo único e busca a otimização dos resultados coletivos de natureza mais utilitarista. Seu foco de interesse é o grupo de empresas; ocorre apropriação privada de ganhos obtidos coletivamente; existe certo aprendizado coletivo e capacidade de inovação interativa; o egoísmo convive com a preocupação com o sucesso do parceiro; o incentivo à ação é de natureza mais tangível e material, como, por exemplo, incrementar sua remuneração pessoal; é possível trabalhar com um horizonte de ganho a médio prazo; ocorre certa criação de capital social entre os membros. Esse empreendedor surge, muitas vezes, não para provocar o processo de cooperação, mas, sobretudo, para gerir e explorar esse processo, após certo estágio de evolução nas relações de confiança.
- Empreendedores Coletivos Setoriais (ECSE)**
 Atuam em redes setoriais de objetivo múltiplo e são capazes de agir em um universo de interesses mais difusos e abrangentes. Seu foco dirige-se para as empresas de atividades afins — concorrentes ou complementares — e entidades de apoio empresarial existentes naquele setor e presentes no local; geram ganhos coletivos; permitem a criação e a difusão da inovação; buscam conciliar a competição com a cooperação (egoísmo com altruísmo); a natureza do incentivo é mista, oscilando entre o material e o simbólico; incrementam o capital social, que vai resultar, muitas vezes, em inúmeros tipos de ação cooperada específica.
- Empreendedores Coletivos Sociais (ECSO)**
 Estão associados às redes comunitárias de interesse territorial e interessados na mobilização das forças vivas de uma dada comunidade para a solução de um determinado problema local (postura reativa) ou para a promoção do desenvolvimento territorial (postura ativa). Seu foco volta-se para a valorização da ação comunitária, provocando, muitas vezes, o surgimento de um sistema de governança local; existe ga-

nho coletivo na geração de valor; a inovação é amplamente compartilhada entre os membros do território; ocorre o comprometimento em função de preocupação com o destino coletivo; a fonte de incentivo está, em geral, vinculada a valores intangíveis e simbólicos, como crença e fé no poder criativo e no potencial da comunidade, na sua vontade de mudar etc.; os interesses são de prazo mais longo; existe alta capacidade de formação de capital social. Nesses ambientes, o clima favorável, o aprendizado e o efeito demonstração ajudam na formação e na proliferação de diversos tipos de redes, com múltiplos propósitos.

Essas quatro categorias de empreendedor coletivo, com suas respectivas características, podem ser visualizadas no quadro abaixo.

Pode ocorrer, na realidade, uma combinação de diferentes tipos de empreendedores em um único empreendedor e vários tipos podem conviver, ao mesmo tempo, dentro de um mesmo território. Por outro lado, tipos distintos podem situar-se em diferentes estágios de evolução de uma mesma rede. Essa tipologia estaria, na verdade, mais próxima do conceito do tipo ideal weberiano (WEBER, 1964).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destacam-se, a seguir, alguns pontos e conclusões julgados importantes no tratamento do tema:

- As redes organizacionais podem incrementar o desempenho de empresas e o desenvolvimento de territórios. Representam, para as empresas, um tipo de vantagem competitiva sustentável, no mesmo nível de outras inerentes à própria unidade produtiva, como a reputação e a capacidade de inovação. Sua presença, diversidade, qualidade, amplitude e interfaces nas comunidades ajudam a forjar uma nova arquitetura de desenvolvimento local.
- Sua contribuição é particularmente importante para as pequenas empresas, que enfrentam sérias limitações associadas à

Tipos de Empreendedores e Características da Ação Empreendedora

Tipos	Características da Ação Empreendedora						
	Foco	Apropriação de Valor	Inovação	Comprometimento	Incentivo	Interesse	Capital Social
EC	Individual	Privada	Concentrada na empresa	Egoísmo	Material/Tangível	Curto prazo	Nulo/Baixo
ECU	Grupo	Privada do ganho coletivo	Concentrada no grupo	Sucesso do grupo	Material/Tangível	Curto/Médio prazo	Médio
ECSE	Setor/Local	Coletiva	Difusa no setor/local	Interesses do segmento	Tangível/Intangível	Médio prazo	Médio/Alto
ECSO	Território/Comunidade	Comunitária	Difusa no território	Altruísmo	Intangível/Simbólico	Médio/Longo prazo	Alto

pequena escala de produção e à dificuldade de acesso ao mercado.

- Para viabilizar essas redes, é necessário romper com certa inércia que caracteriza a ampla maioria das organizações, contidas dentro das próprias fronteiras organizacionais.
- Nesse sentido, é importante investir na formação de **capital social**, estimulando a interação que gera confiança entre diferentes organizações e atores sociais, tornando possível a ação cooperada, característica das redes.
- Nesse contexto, surge um agente externo capaz de usufruir dessas novas oportunidades, gerando e explorando as sinergias provenientes da ação coletiva — o empreendedor coletivo.
- Essa nova categoria empreendedora possui, no seu interior, grande diversidade de perfis e características, que foram aqui mapeadas no contexto de uma tipologia própria, até então inexistente.
- Esses empreendedores, como os demais, podem ser formados e capacitados de maneira a incrementar o próprio desempenho. Salienta-se, no entanto, que distintos perfis empreendedores exigem diferentes requisitos de treinamento.

A inclusão dos conceitos de capital social (originário das ciências sociais) e de empreendedor coletivo (uma inovação aqui proposta), no contexto das discussões associadas à teoria das redes, traz interessantes contribuições, como demonstrado. Enquanto o primeiro permite abordar o tema de uma perspectiva interativa e evolucionária, o segundo ajuda na compreensão da natureza da transição que leva as organizações a se integrarem em redes, rompendo a inércia do isolamento. A compreensão dessas dinâmicas é particularmente importante, pois elas estão associadas à competitividade empresarial e ao desenvolvimento territorial, em um mundo caracterizado por um acelerado processo de mudança e inovação. Assim procedendo, amplia-se o escopo de utilização da teoria das redes no contexto da teoria das organizações.

Salienta-se, finalmente, que no presente artigo não se pretendeu esgotar o assunto, mas, sim, levantar algumas questões consideradas importantes para os temas estratégia empresarial e redes organizacionais. Assim, é necessário realizar investigações mais aprofundadas para a maior compreensão do fenômeno observado. ◆

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, S. Elementos para construção de um modelo multidimensional-reflexivo para análise das organizações empresariais brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz de Iguaçu. *Anais...* Foz de Iguaçu: ANPAD, 1999.

_____. A multidimensionalidade nas organizações empresariais: proposta de um modelo analítico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.

ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy homewood*. New York: Irwin, 1971.

ASTLEY, W.G. Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, v.9, n.3, p.526-635, 1984.

AXELROD, R. *The evolution of competition*. New York: Basic Books, 1984.

AYDALOT, P. *Milieux innovateurs en Europe*. Paris: GREMI, 1996.

BORGATTI, S.P.; FOSTER, P.C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, v.29, n.6, p.991-1031, 2003.

BORNSTEIN, D. *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York: Oxford University Press, 2004.

BOURDIEU, P. Le capital social. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, v.3, 1980.

BRESSER, R.K.; HARL, J.E. Collective strategy: vice or virtue? *Academy of Management Review*, v.11, p.408-427, 1986.

BURT, R.S. The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, New York, v.22, p.345-423, 2000.

CARNEY, M.G. The strategy and structure of collective action. *Organization Studies*, v.8, n.4, p.341-362, 1987.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. (Ed.). *Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 2000.

COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P. (Coord.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

COLEMAN, J. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, v.94, p.95-120, 1988.

DOLABELA, F. *Empreendedorismo: uma forma de ser*. Brasília: AED, 2003.

DRUCKER, P.F. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper and Row, 1985.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1964.

FILION, L. Jacques. Carreiras empreendedoras do futuro. *Revista Sebrae*, n.3, p.15-25, out./nov. 2001.

FISCHER, T. (Org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

GABBAY, S.M.; LEENDERS, R.T.A.J. *Social capital of organization: from social structure to the management of corporate social capital*. Working paper. Groningen: University of Groningen, 2002.

GEINDRE, S. Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un

- réseau stratégique: le cas d'un syndicat professionnel. In: CONFERENCE DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE, 10., juin 2001, Paris. *Annales...* Paris, 2001.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v.91, n.3, p.481-510, 1985.
- _____. The impact of social structure on economic. *The Journal of Economic Perspectives*, v.19, n.1, p.33-50, 2005.
- GRAY, B. *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- GUMMER, B. Social relations in an organizational context: social capital, real work and structural holes. *Administration in Social Work*, v.22, n.3, p.87-105, 1998.
- GUMMESSON, E. Mega and nano relationship in marketing. *Irish Marketing Review*, v.9, p.9-16, Spring 1996.
- HERRIGEL, G.B. Power and the redefinition of industrial districts: the case of Baden-Württemberg. In: GRABER, G. (Org.). *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*. New York: CWL, 1993.
- JACOBS, J. *Morte e vida das grandes cidades*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- LEENDERS, R.T.A.J.; GABBAY, S.M.; FIEGEBAUEM, B. *Corporate social capital and the strategic management paradigm: a contingency view on organizational performance*. Working paper. Groningen: University of Groningen, 2002.
- LOPES, H.E.G. Theoretical reflections about the concept of social networks. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Curitiba, v.8, n.1, p.179-200, jan./mar. 2004
- LUNDVAL, B. Innovation as an interactive process: from user-production interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G. (Ed.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter, 1988.
- MALERBA, F. Industrial dynamic and innovation: progress and challenges. In: CONFERENCE OF EUROPEAN ASSOCIATION FOR RESEARCH IN INDUSTRIAL ECONOMICS, 2005, Porto Rico. *Proceedings...* Porto Rico, 2005.
- MENARD, C. *Économie des organisations*. Paris: La Decouverte, 2004.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and organizational advantage. *Academy of Management Review*, v.23, n.4, p.242-266, 1998.
- NASSER, J. Monir. *Comunidades de desenvolvimento*. Curitiba: Avia Internacional, 2002.
- NEGRI, A. O empresário político. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P. (Coord.). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- NOHRIA, N.; ECCLES, T. (Ed.). *Networks and organization: structure, forms and action*. Boston: Harvard Business School, 1992.
- ORLÉAN, A. Sur le rôle respectif de la confiance e de l'intérêt dans la construction de l'ordre marchand. *Revue du Mauss*, v.12, p.17-36, II Sem. 1994.
- PIORE, J.M.; SABEL, C.R. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984.
- PORTER, M.E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PUTNAM, Robert D. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.
- PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGEBERGAR, W. *Industrial districts and inter-firms cooperation in Italy*. Geneve: International Institute for Labor, 1990.
- SALANCIK, G.R. A good network theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, v.40, p.345-349, 1995.
- SCHUMPETER, J.A. *Capitalism, socialism and democracy*. London: George Allen and Unwin, 1976.
- SHANE, S. (Org.). *The foundation of entrepreneurship*. Massachusetts: Edward Elgar, 2002.
- THORELLI, H. Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, v.7, n.1, p.37-51, 1986.
- VALE, G.M.V. Novos agentes em ação. *Rumos do Desenvolvimento*, p.34, out. 2000.
- _____. Cluster: as experiências de Minas Gerais. *Revista Brasileira de Competitividade*, Instituto Metas, edição especial, p.98-106, nov. 2001.
- _____. Un nuevo paradigma de desarrollo microrregional: el caso de Araxá y el Circuito da Serra da Canastra en Minas Gerais. In: SEMINÁRIO DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL EN AMERICA LATINA, 2002, Equador. *Anais ... Equador: ONU/CEPAL/ILPES*, 2002.
- _____. Reinventando o espaço para a construção de territórios competitivos. In: LAGES, V.; BRAGA, C.; MORELLI, G. *Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva*. Brasília: Relume Dumará, 2004. p.301-323.
- _____. *Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social*. 2006. Tese (Doutorado) — Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais, Brasil.
- VALE, G.M.V.; AMÂNCIO, R.; LAURIA, M.C.P. Capital social e suas implicações para o estudo das organizações. *Organizações e Sociedade*, 2006. No prelo.
- VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. *The theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press, 1944.
- WEBER, M. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press, 1964.
- WILLIAMSON, O.E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free, 1975.
- _____. The economics of governance. *The American Economic Review*, v.95, n.2, p.1-18, 2005.

ABSTRACT

Network generation and management: a competitive strategy for businesses and regions

Globalization and the correlated diffusion of new information and communication technologies have of late been fostering the growth and appearance of organizational networks built around micro and small businesses units. Such units, conjoined in networks, seem to have enhanced both, their own competitive abilities, as well as their territorial systemic competitiveness. These new structures, and their inherent composing logic evince a breakaway from the classical secluded business unit model, veering towards more cooperative arrangements. Understanding causalities and trends underlying such developments may be a useful contribution, particularly as we focalize and bring to the fore a new emerging social player; the collective entrepreneur. Such a player's thought provoking role is geared to the unleashing and exploitation of sinergies underlying collective action. This paper purports to look into the dynamics and impact of organizational networks insofar as they are linked to the roles played by collective entrepreneurs as "providers" of social capital. The latter is a vital component for the propping up of collective trust and cooperative action, both essentials for growth processes and socioeconomic development.

Uniterms: social capital, relational capital, organizational networks, collective entrepreneur, competitiveness, local development, game theory.

RESUMEN

Creación y gestión de redes: una estrategia competitiva para empresas y regiones

Actualmente, las redes organizacionales se encuentran en intensa proliferación en el mundo, lo que adviene de la globalización y de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Dicha modalidad de asociación parece repercutir, directamente, en la capacidad competitiva de las empresas y, también, en el incremento de la competitividad sistémica del mismo territorio en que se inserta. Así, es fundamental entender su lógica de constitución y verificar, particularmente, cómo ocurre la transición que lleva las organizaciones a romper la barrera de aislamiento para que lleguen a un nuevo modelo cooperativo, típico de esas nuevas estructuras. Para ello, es necesario identificar y delimitar un nuevo agente social emergente, aquí designado Emprendedor Colectivo. Su papel es, exactamente, generar y explorar las sinergias que resultan de varios tipos de acción colectiva. El propósito en este artículo es analizar la dinámica y el impacto de las redes empresariales en la estrategia de las empresas y el papel de los nuevos emprendedores como inductores de capital social - ingrediente vital para el nacimiento de la confianza y de la cooperación que caracterizan los actuales procesos de crecimiento y desarrollo socioeconómico.

Palabras clave: capital social, capital relacional, redes organizacionales, emprendedor colectivo, competitividad, desarrollo local, teoría de los juegos.

RAUSP
Revista de Administração

INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Instruções por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Sala F-101
Cidade Universitária
05508-010 - São Paulo - SP



por telefone

(11) 3818-4002
(11) 3091-5922



por fax

(11) 3818-4002
(11) 3091-5922



por e-mail

rausp@usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as instruções **antes** de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: www.rausp.usp.br