

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

RODRIGO KALINOSKI CASTILHOS

**GOVERNANÇA INTRAORGANIZACIONAL EM REDE E CAPITAL SOCIAL PARA
A VIABILIDADE DA ATUAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO
COMÉRCIO EXTERIOR**

CURITIBA

2020

RODRIGO KALINOSKI CASTILHOS

**GOVERNANÇA INTRAORGANIZACIONAL EM REDE E CAPITAL SOCIAL PARA
A VIABILIDADE DA ATUAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO
COMÉRCIO EXTERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul (ISAE) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Governança e Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Casagrande

CURITIBA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

C352g Castilhos, Rodrigo Kalinoski
Governança intraorganizacional em rede e capital social para a viabilidade da atuação de pequenas e médias empresas no comércio exterior / Rodrigo Kalinoski Castilhos. -- Curitiba, 2021. 57 f.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Casagrande.

Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE, 2021.

1. Governança corporativa. 2. Capital social. 3. Pequenas e médias empresas. 4. Comércio internacional. I. Casagrande, Rodrigo. II. Título.

CDU 658.114.7

Bibliotecária: Ana Rocco CRB9/1934

TERMO DE APROVAÇÃO

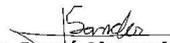
Rodrigo Kalinoski Castilhos

“Governança Intraorganizacional em Rede e Capital Social para a Viabilidade de Atuação de Pequenas e Médias Empresas no Comércio Exterior.”

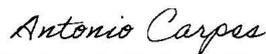
DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE DO INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - ISAE, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Rodrigo Moreira Casagrande
Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE
Presidente da Banca Examinadora



Prof. Dr. Josué Alexandre Sander
Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE
Examinador Interno



Prof. Dr. Antonio Maria da Silva Carpes
Universidade Federal da Fronteira Sul | UFFS
Examinador Externo

Curitiba, 31 de março de 2021.

RESUMO

Pequenas e médias empresas de países emergentes que dispõem de poucos recursos e, em geral, possuem uma cultura de inovação mais frágil, deparam-se com um mercado internacional de competitividade desproporcional. Para contornar tais barreiras construídas por essas assimetrias, a presente pesquisa investiga as contribuições da governança em rede para as pequenas e médias empresas que atuam no comércio exterior. Por essa lógica, a cooperação entre as empresas torna-se uma ferramenta para a ampliação da competitividade e o capital social é compreendido como um fator para a ação coordenada e eficaz, com impacto na sustentabilidade de pequenas e médias empresas do Brasil que atuam no comércio exterior. Através da pesquisa entre as 6 empresas pertencentes ao grupo de importação foi analisado o histórico das cotações de fretes realizadas entre os anos de 2015 e 2018 por duas das empresas que fazem parte dessa rede de importação, uma de São Paulo e a outro do Paraná. Tendo como origem o porto de Altamira, no México, e como destino os portos de Paranaguá, Itapoá ou Navegantes. Neste cenário foi apresentado uma oscilação dos valores das cotações a partir do aumento da quantidade de containers, sendo possível notar o incremento de volume inversamente proporcional à redução dos valores de frete. A pesquisa demonstrou que o trabalho coordenado entre as pequenas e medias empresas que se inserem no comércio exterior gera vantagens por meio da governança em rede e do estabelecimento do capital social, que não dispõem se agirem de forma isolada.

Palavras-chave: Governança. Capital Social. Pequenas e Médias Empresas. Comércio Exterior. Redes.

ABSTRACT

Small and medium-sized companies in emerging countries that have few resources and, in general, have a more fragile culture of innovation, face an international market of disproportionate competitiveness. In order to circumvent such barriers built by these asymmetries, this research investigates the contributions of network governance for small and medium-sized companies that operate in foreign trade. According to this logic, cooperation between companies becomes a tool for increasing competitiveness and social capital is understood as a factor for coordinated and effective action, with an impact on the sustainability of small and medium-sized companies in Brazil that operate in trade. outside. Through the research among the 6 companies belonging to the import group, the history of freight quotations carried out between the years 2015 and 2018 by two of the companies that are part of this import network, one from São Paulo and the other from Paraná, was analyzed. Originating in the port of Altamira, in Mexico, and as destination, the ports of Paranaguá, Itapoá or Navegantes. In this scenario, there was an oscillation of the quotation values from the increase in the quantity of containers, and it is possible to notice the increase in volume inversely proportional to the reduction in the freight values. Research has shown that coordinated work between small and medium-sized companies that engage in foreign trade generates advantages through network governance and the establishment of social capital, which they do not have if they act in isolation.

Keywords: Governance. Social Capital. Small and Mid-size Enterprises. Internacional Commerce. Network.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES EM REDES	15
FIGURA 2 – TIPOLOGIA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS	17
FIGURA 3 – ENTRADA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS	21

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – COTAÇÕES 2015	38
TABELA 2 – COTAÇÕES 2016	39
TABELA 3 – COTAÇÕES 2017	40
TABELA 4 – COTAÇÕES 2018	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Problema de pesquisa	8
1.2 Objetivo Geral	8
1.3 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Justificativa	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 Governança de Redes: novas possibilidades de gestão	12
2.2 A formação do capital social e sua contribuição na análise das redes	24
2.3 Perspectivas do capital social para a análise das redes: contribuições à sustentabilidade das pequenas e médias empresas	31
2.4 Viabilidade de pequenas e médias empresas no comércio exterior sob a óptica da governança em rede e do capital social.....	33
3 ESTUDO DE CASO	36
4 METODOLOGIA.....	43
4.1 Tipo de Pesquisa	43
4.2 Delimitação da Pesquisa	43
4.3 Coleta e Análise dos Dados.....	44
4.4 Limitações.....	45
5 RESULTADO E DISCUSSÕES.....	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

Em meio à inconstância da sociedade global, nos deparamos com um mundo altamente transformativo, conectado, rápido e incerto, muito diferente do que foi vivenciado décadas atrás. Atualmente, podemos perceber uma conectividade maior no além-mar, em que há uma flexibilização de fronteiras, o aumento do fluxo de pessoas, das trocas comerciais e do acesso à informação. As relações estão mais fluidas e instantâneas.

Essas dinâmicas resultantes do fenômeno da globalização foram intensificadas, em grande medida, pela preponderância do neoliberalismo. O movimento de abertura das economias deu força para tornar os territórios e os mercados mais acessíveis. Além disso, trouxe para o centro da economia global atores não estatais, em que se realça, nesse movimento, a crescente articulação e crescimento das empresas privadas ao redor do mundo.

Nesse contexto, as grandes empresas assumiram uma posição importante no sistema internacional, ampliando sua atuação transnacional e redirecionando dinâmicas econômicas globais. Os efeitos da globalização tiveram, portanto, dimensões diferentes entre os diversos países. Países industrializados, com maiores índices de desenvolvimento e infraestrutura encontraram nesse contexto uma grande oportunidade de escoar sua produção para outros mercados e fortalecer, ainda mais, sua economia nacional. Para os países com industrialização tardia, todavia, os efeitos foram ambíguos.

No Brasil, por exemplo, o estabelecimento das grandes empresas em regiões mais estruturadas do país contribuiu para o processo de urbanização, geração de emprego e desenvolvimento local. Por outro lado, no entanto, a atuação concentrada dessas empresas em polos regionais contribuiu para exacerbar as desigualdades já existentes entre as regiões do país. Assim, mesmo para as empresas que se formavam em regiões mais afastadas do país, os desafios logísticos, os gargalos infra estruturais e a fuga da mão de obra reverteram-se em um freio para a competitividade dessas empresas frente às transnacionais.

Ao mesmo tempo que a internacionalização das economias tem favorecido o intercâmbio entre os países e as trocas comerciais, há a intensificação das assimetrias entre países com diferentes níveis de industrialização. As empresas de países emergentes, que dispõem de recursos mais limitados e, geralmente, possuem uma

cultura de inovação mais frágil, deparam-se com um mercado internacional de competitividade desproporcional.

Para contornar as barreiras construídas por essas assimetrias, a presente pesquisa propõe investigar as possíveis contribuições da governança em rede para as pequenas e médias empresas que atuam no comércio exterior. Nessa lógica, a cooperação entre as empresas torna-se uma ferramenta necessária para a amplificação da competitividade e o capital social é compreendido como um aspecto imprescindível para a ação coordenada e eficaz.

Para isso, serão revisitadas, nas próximas páginas, algumas perspectivas e debates que circundam o tema, a fim de ampliar a compreensão acerca da economia global e de instrumentos de cooperação. Além disso, serão levantadas provocativas sobre o panorama da atuação das pequenas e médias empresas no contexto da globalização.

Na primeira seção, a pesquisa irá focar na compreensão da governança em redes, modelo de ação que tem tido cada vez mais espaço no estudo da gestão das instituições. A governança surge como uma alternativa ao modelo de gestão hierarquizado, em que a cooperação e a interação entre as organizações assumem um papel importante para sua competitividade. Dentro dessa perspectiva, a ação coordenada das organizações é apontada como uma estratégia de ação para o alcance de objetivos individuais e coletivos.

Assim, essa pesquisa busca nas concepções e tipologias desenvolvidas por Williamson (1975); Albers (2005); Theurl (2005); Provan e Kenis (2007); Hibbert, Huxham e Smith Ring (2008); Powel (1996); Marshall (1982); Van Aken e Weggeman (2000); Todeva (2006); Marcon e Moinet (2000) e outros autores do tema, compreender a dinâmica da governança interorganizacional. A partir da interposição dos conceitos apresentados por esses autores, pretende-se analisar como esse modelo de gestão implica na atuação das empresas e como impacta na sustentabilidade de pequenas e médias empresas do Brasil, que atuam no comércio exterior.

Para complementar a abordagem teórica da governança em redes, essa pesquisa incorpora à sua análise o conceito de capital social como elemento preponderante para a ação interorganizacional. Aqui, o capital social é considerado central para assegurar o círculo de cooperação entre as empresas, uma vez que se refere às normas estabelecidas nessa relação, que promove a confiança entre as

organizações e assegura a manutenção do modelo de gestão em rede. A criação e acúmulo de laços de cooperação, confiança e reciprocidade entre as empresas é, assim, entendido como uma ferramenta para alcance de interesses comuns.

Na segunda subseção, esta pesquisa propõe revisar conceitos, tipificações e características atribuídas ao capital social, destacando autores como Putnam (1996); Muls (2008); e Sehnem e Macke (2015). A partir desse diálogo conceitual, pretende-se alcançar a compreensão do papel desempenhado pelo capital social no fomento à governança em rede e seu impacto no mercado.

Na terceira subseção, busca-se encerrar o debate conceitual que irá guiar o estudo de caso e as considerações sobre o tema proposto por esta pesquisa. Nesse tópico, será discutido o conceito de viabilidade, a fim de incorporá-lo à percepção da relação entre governança e performance das Pequenas e Médias Empresas no âmbito do comércio exterior.

À luz desse quadro teórico, enfim, a pesquisa apresentará um estudo de caso, a fim de provocar uma análise interseccionada dos conceitos e fatos observados no decorrer da pesquisa. Assim, busca-se, nessa seção, elucidar a convergência entre a governança em rede, o capital social e a viabilidade de ação das pequenas e médias empresas no comércio exterior.

Por fim, as considerações finais apresentam o desfecho dessa análise, em conformidade com os objetivos propostos e suscitando respostas ao problema de pesquisa delineado.

1.1 Problema de pesquisa

Como a governança em redes contribui para a viabilidade de pequenas e médias empresas que atuam no comércio exterior, pela perspectiva do capital social?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral é demonstrar, sob a perspectiva do capital social, como a governança intraorganizacional em redes pode contribuir para a viabilidade de pequenas e médias empresas que atuam no comércio exterior e desenvolver um produto técnico que promova o capital social.

1.3 Objetivos Específicos

- Apresentar o funcionamento da governança em rede na operacionalização de transações no comércio exterior;
- Compreender o papel do capital social na geração de viabilidade às pequenas e médias empresas no contexto do comércio exterior;
- Propor um produto técnico que promova a governança intraorganizacional em redes, voltado à viabilidade das pequenas e médias empresas que atuam com comércio exterior.

1.4 Justificativa

Ao falar de desenvolvimento econômico de um país, é comum pensar em grandes empresas, que possuem imensa escala produtiva e que atuam transacionalmente, em diversas regiões do globo. De fato, o papel que as grandes empresas exercem na economia de um país é fundamental para o seu crescimento e fortalecimento. No entanto, não apenas o segmento das grandes empresas desempenha essa função basilar, as pequenas e médias empresas têm ganhado cada vez mais força como ator preponderante no desenvolvimento do Brasil.

Nos últimos anos, essas empresas têm tido parte importante no desempenho econômico nacional. Segundo relatório da PwC Brasil (2013), das 6 milhões de empresas que atuam no Brasil, aproximadamente 500 mil são de pequeno e médio porte e representam 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Além disso, as pequenas e médias empresas são o segmento que mais empregam no Brasil, cerca de 15 milhões de trabalhadores.

De grande importância, especificamente nos países em que estão em busca de firmar-se industrialmente, as pequenas empresas recorrem à tecnologia simplificada, se adaptam rapidamente à sociedade e à cultura dos países em desenvolvimento. Isso faz com que o segmento possa facilmente se vincular aos setores não industriais e evitar os impasses associados às grandes empresas, constantemente possuídas ou submetidas a empresas multinacionais.

Não apenas no Brasil, mas no contexto das economias emergentes, as pequenas e médias empresas surgem como alternativa para superação das desigualdades exacerbadas pela globalização. Isso porque, mobilizam forças locais

como reação às ingerências das grandes empresas transnacionais e como afirmação da sua posição no mercado nacional e internacional.

É nesse contexto desequilibrado que as pequenas e médias empresas se tornam alicerce importante da economia. Em decorrência dos inúmeros desafios desencadeados pelos poucos recursos que dispõem, essas empresas se engajam na busca por alternativas de criatividade em técnica, muitas vezes moldando técnicas produtivas às particularidades da região ou país onde estão atuando. As tecnologias de ponta oferecem muito pouco em relação à criatividade ou diversidade de adaptação e não estimulam o desenvolvimento de tecnologias dentro da própria empresa. Sendo assim, podem se ajustar melhor aos mercados dos países em desenvolvimento.

Outro aspecto que torna o segmento importante para a economia nacional deve-se ao fato de que as pequenas e médias empresas possuem maior flexibilidade de atuação, contribuindo para o fortalecimento da cooperação em prol do desenvolvimento das economias. Devido a sua estrutura e recursos limitados, a cooperação torna-se um instrumento importante para a atuação dessas empresas e para a aquisição de vantagens comparativas na economia global.

Ainda, é importante ressaltar que o desenvolvimento das pequenas empresas facilita a dispersão da atividade manufatureira, favorecendo o aumento da concorrência e a diminuição dos desequilíbrios regionais, evitando as concentrações urbanas e, constantemente, os adversos impactos causados ao meio ambiente. Nesse ínterim, é possível pressupor, também, que essas empresas são as maiores seguidoras à aplicabilidade das normas, devido a sua vulneráveis a uma eventual multa de descumprimento ou dano causado ao meio ambiente.

Diante desse cenário, a presente pesquisa justifica-se relevante por corroborar com argumentações teóricas que aparecem nesse debate e por apresentar novas contribuições à reflexão do tema.

Primeiramente, deve-se levar em conta que a pesquisa ressalta a provocação em torno do protagonismo das pequenas e médias empresas no fomento ao desenvolvimento nacional. Reconhece o peso que o segmento tem na cadeia produtiva e o seu reflexo no progresso de demais setores da economia, corroborando com a literatura que versa sobre o desenvolvimento a partir do território.

Para isso, a pesquisa traz autores pioneiros e contemporâneos no debate sobre a governança em rede, incluindo no diálogo autores que refletem sobre as definições e aplicações do capital social – autores nomeados na introdução deste trabalho. A

partir da interlocução entre esses autores, esta pesquisa pretende fortalecer a reflexão em torno da potencialidade da cooperação local na promoção do desenvolvimento.

Além disso, esta pesquisa torna-se de grande valia ao propor uma análise da cooperação como força motriz da atuação das pequenas e médias empresas no comércio exterior. Essa perspectiva respalda, por meio da pesquisa de campo, o papel importante das instituições para a análise econômica, apresentando as vantagens que podem ser obtidas pelas empresas – em nível individual e coletivo – por meio do acúmulo do capital social.

A pesquisa repousa na ideia de que a ação coordenada e a confiança são gatilhos para a constante cooperação e ganhos das empresas. Contudo, é necessário que haja um círculo virtuoso de ação entre as empresas envolvidas numa rede de ação e, portanto, propõe um estudo de caso para avaliar esses resultados e incentivar que essas empresas priorizem a confiança e a coordenação entre as partes.

No geral, a pesquisa tem como ponto de destaque seu potencial de contribuição às pequenas e médias empresas que almejam viabilizar sua atuação no comércio exterior, ocupando uma posição de competitividade e sendo parte da dinâmica global.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Governança de Redes: novas possibilidades de gestão

O entendimento de governança é empregado sob diferentes concepções nos estudos organizacionais, sendo empregue perante dois entendimentos. Williamson (1975) usa o entendimento de governança em rede como meio alternativo de governança das atividades econômicas e continuidade entre mercado e hierarquia.

Tal perspectiva também é seguida por Jones e Borgatti (1997) que estudam por que e quando uma empresa deveria aderir a formação de uma rede e não uma formatação hierarquizada ou de mercado. Pela segunda concepção, a governança em redes interorganizacionais é caracterizada como a formatação da estrutura e dos fundamentos de organização e coordenação internos das redes (PROVAN; KENIS, 2007; ALBERS, 2005; THEURL, 2005), aproximando-se do conceito de governança corporativa.

De acordo com Roth et. al.,

a governança consiste na definição de regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia e ação dos participantes. É criada pelas organizações envolvidas e ao mesmo tempo as afeta, pois implica a definição de regras que elas próprias devem cumprir. O papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão. Dentro dos limites definidos pela governança, os gestores têm liberdade para usar seus conhecimentos e habilidades visando a alcançar os objetivos coletivos (2012, p. 112).

O papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão. Dentro dos limites definidos pela governança, os gestores têm liberdade para usar seus conhecimentos e habilidades visando alcançar os objetivos coletivos.

2.1.1 Os tipos de Redes Interorganizacionais

A rapidez e a agressividade com que atualmente os negócios estão sendo conduzidos por grandes grupos organizacionais, em diversos ramos de atividade, fazem com que as organizações – sejam elas grandes, médias ou pequenas – alcancem alianças estratégicas em redes de negócios no mercado, visando ao ganho de competitividade perante o poder de barganha adquirido pelos grandes aglomerados empresariais.

Loiola e Moura (1992) afirmam que o conceito de redes tem várias perspectivas, e:

Num sentido etimológico o termo "rede" é derivado do latim, que significa entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido no qual os fios e as malhas dão a forma básica da rede e, que os fios podem corresponder às linhas ou às relações entre atores e organizações, os quais representariam as malhas ou os "nós" (LOIOLA; MOURA, 1992, p. 52)

O termo redes, no século XIX, tomou um sentido mais genérico, intitulando-se como todo o agrupado de pontos com mútua comunicabilidade.

No momento que as organizações voltam o olhar para a ação coletiva e decidem criar uma rede intraorganizacional ou, então, juntam-se a redes já existentes, elas buscam alcançar objetivos que não conseguiriam se agissem de forma individual no mercado, Oliver (1990) retrata seis generalizações que determinam a constituição das redes:

- a) necessidade – uma organização frequentemente estabelece elos ou transferência com outras organizações por carência. Essa contingência está apoiada por estudos originários, principalmente, das visões de dependência de recursos, salientando que a formação de redes é vigorosamente contingenciada pela escassez de recursos do ambiente;
- b) assimetria - sob essa contingência as relações associativas são induzidas pelo potencial exercício de domínio de uma organização sobre outra. Em contraste com as causas de "dependência de recursos", a abordagem da desigualdade de poder explica que a dependência de recursos promove as organizações ao exercício do poder, influência ou comando por parte daquelas organizações que possuem os recursos insuficientes;
- c) reciprocidade – ao contrário da casualidade da assimetria dentro das relações interorganizacionais, uma notável proporção da literatura sobre redes interorganizacionais, implicitamente ou explicitamente, assume que a composição das relações está embasada na reciprocidade. Motivos de reciprocidade destacam a cooperação, colaboração e a administração entre organizações, ao contrário da dominação, poder e controle. Harmonizando com essa perspectiva, as redes interorganizacionais acontecem para o propósito de alcançar interesses e objetivos comuns;
- d) eficiência – é a única destas seis contingências que expõe uma orientação interna, ao buscar um melhor desempenho na produtividade organizacional. A perspectiva dos custos de transação (Williamson, 1975) é congruente com o argumento de que o rendimento interno é uma questão fundamental para a formação de redes interorganizacionais;
- e) estabilidade – a formação de redes tem constantemente sido caracterizada como uma solução à incerteza ambiental. O ambiente incerto é provocado por recursos escassos e pela falta do completo conhecimento das flutuações ambientais. A incerteza provoca as organizações a estabelecerem e gerenciarem inter-relações para encontrar equilíbrio, solidez e predicabilidade do ambiente empresarial (Provan, 1984; Stearns et al., 1987).
- f) legitimidade – a legitimidade é um motivo das companhias participarem em redes. Amparada sobretudo pela teoria institucional, a qual propõe que o ambiente institucional estabelece pressões sobre organizações para evidenciar suas atividades e resultados.

De modo geral, Hibbert, Huxham e Smith Ring (2008) definem a combinação intraorganizacional como o tal em que as corporações (agências governamentais, organizações não-governamentais, empresas) cooperam para atingir objetivos individuais e coletivos, ao mesmo tempo que continuam autônomas e independentes.

Segundo Van Aken e Weggeman (2000), toda e qualquer organização está comprometida com algum sistema de rede, porém, alguns pontos estruturais e gerenciais definem a composição de rede no ambiente. De forma complementar, Fensterseifer (1997) argumenta que a criação de redes e coligações se baseia na parceria, na colaboração, na união e na complementaridade entre as organizações, partindo do motivo de que no atual meio de negócios nenhuma empresa, seja ela pequena ou grande, seja soberana e autossuficiente.

Nesse sentido, Powel (1996) defende a ideia de que a constituição das redes está associada à necessidade de as organizações colaborarem entre si para o alcance de vantagens e competências, que não teriam por conta própria ou internamente. Diversos autores apoiam a ideia de que a capacidade de desenvolvimento de vantagens competitivas é um dos atributos essenciais dessa forma de participação em redes, dentre eles: Garcia (2001), Porter (1998), Schmitz (1992) e Scott (1994).

Da mesma forma, Marshall (1982) afirma que o agrupamento das organizações em redes resulta na maior concorrência perante as outras organizações dispersas na conjuntura econômica, resultando no desenvolvimento de modelos de ações conjuntas que possibilitem a obtenção de eficiência e de competitividade. De acordo com o autor, a disposição de colaboração distinta de uma rede organizacional atenta a três elementos: mercado de trabalho regular, mercado de fornecedores e de apoio e a enxurrada de conhecimento entre as organizações da rede.

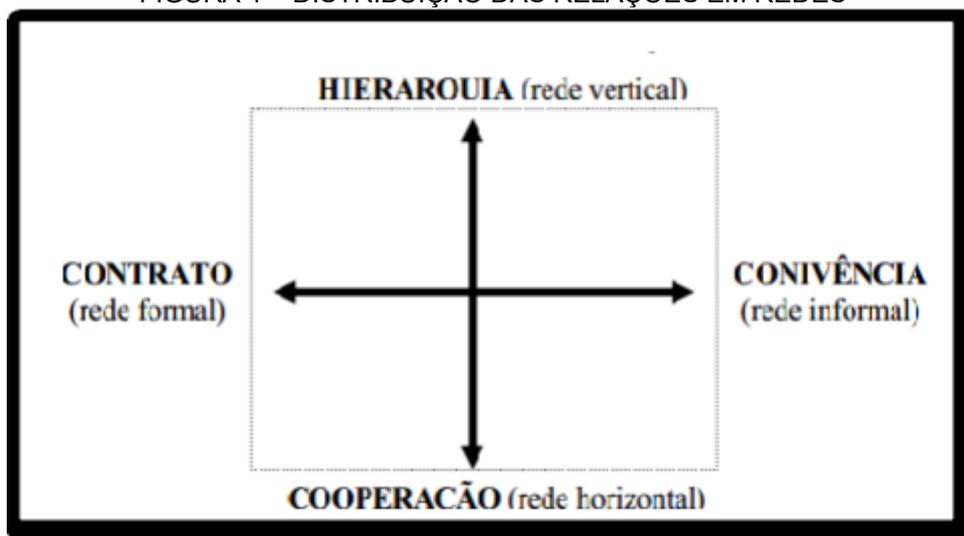
Conforme argumentam Pereira e Pedrozo (2003), são três as principais causas para a constituição de redes: 1.º o custo de transação, que tem efeito em um modesto número de barganhas; 2.º comportamento estratégico, que conduz as empresas a buscar alcançar níveis competitivos ou ganho de mercado; 3.º a questão do *know-how* ou conhecimento organizacional; que ocorre quando um ou todos os envolvidos precisam assimilar algum tipo de conhecimento importante com o outro, ou quando um envolvido precisa manter sua capacidade ao mesmo tempo que observa o conhecimento da outra organização.

Ainda segundo os autores, em redes, procura-se a interação entre as organizações com interesses comuns e distintos, resultando, em muitos casos, na inviabilidade de resultados do grupo e com a base de troca orientada e racionalmente própria (PEREIRA; PEDROZO, 2003). Desta forma, a ação típica de redes é a barganha. Se sobressaem algumas normas específicas para o exercício de barganhas em redes, sendo elas: 1.º correta distribuição de despesas e vantagens entre atores; 2.º mutualidade; 3.º limitação de liberdade de ações próprias; 4.º aceitação à legitimidade dos interesses de outros atores. Sendo assim, a crença e a reciprocidade aparentemente são as bases do processo de composição e prosperidade de redes.

Dentro das organizações aliadas, a união oferece suas vantagens estratégicas. Seu método de gestão possibilita a execução, em conjunto, de várias condutas das quais uma companhia de pequeno, médio e grande porte teria problemas em executar isoladamente. Essa aliança possibilita a otimização de custos e aumenta a competitividade das organizações parceiras (REIS, 2009).

De acordo com o mapa de referência conceitual para a identificação das redes de organizações, é exibido por Marcos e Moinet (2000) a partir de duplo eixos: o nível de formalização da rede, sendo um *continuum* que vai de redes informais a redes formais, e o tipo de relação entre as organizações, apresentando um *continuum* que vai de relações de cooperação a relações hierárquicas.

FIGURA 1 – DISTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES EM REDES



Fonte: Adaptação de Marcon e Moinet (2000).

Valendo-se como base os meios de coordenação, Grandori e Soda (1995) constata as redes interorganizacionais como redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias.

Primeiramente, redes sociais, pois, posto que não sejam definidas por contratos formais, podem proporcionar mais do que apenas a troca de bens sociais, como prestígio, *status* ou poder.

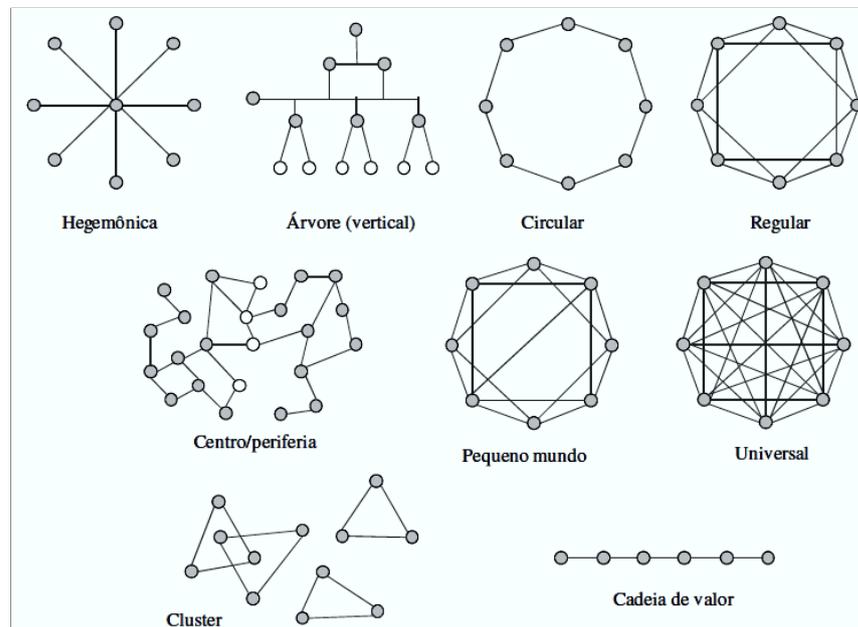
Por outro lado, as formas de administração interorganizacionais formalizadas caracterizam as redes burocráticas e podem ser diferenciadas entre redes sociais simétricas – assim como associados ou consorciados, baseadas na equivalência – e redes sociais assimétricas ou centralizadas – assim como redes de agenciados e franquizados, em que há um ator central. Em outras palavras, as redes não são obrigatoriamente baseadas na paridade entre os envolvidos.

A dominação de redes proprietárias ou fechadas são atribuídas a um terceiro grupo de redes interorganizacionais, fundamentadas em direitos de propriedade, que atuam como sistemas de incentivo para manter a participação, no qual a hesitação e o comportamento oportunista são propícios a prevalecer. As redes proprietárias são formas burocráticas e formais que se baseiam em direitos de propriedade, como por exemplo as *joint-ventures* e redes de filiais.

Outro modo de redes interorganizacionais é revelada por Todeva (2006), que aplica uma perspectiva estruturalista para caracterizar os tipos de redes conforme seu arranjo e as relações entre os envolvidos. De acordo com a autora, as composições de rede surgem das interações entre os envolvidos, onde o mapeamento permite distinguir alguns modelos predominantes (TODEVA, 2006), como pode ser visto na Figura 2. Tais composições surgem conforme as relações de poder entre os envolvidos, a forma de contato entre eles e a organização da rede.

Podemos dizer que as configurações possíveis são ilimitadas e mesmo uma rede específica pode apresentar diferentes configurações. Uma das características estruturais importantes de uma rede está na sua densidade, ou seja, classificada pela intensidade de contatos; variedade de participantes na rede; forma espacial do posicionamento; dimensão; proximidade dos papéis e posicionamento de diferentes membros; mecanismos de comunicação e conexão entre os participantes; círculos sociais; centros de controle e concentração de poder ao redor de membros ou grupos de membros; a igualdade estrutural entre as posições; coesão social entre os participantes; e a eficiência das trocas e transações (TODEVA, 2006).

FIGURA 2 – TIPOLOGIA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS



Fonte: Retirado de Todeva (2006).

Neste sentido há a justificativa quanto à utilidade do aprofundamento teórico, definindo-o como fundamental para a elaboração e o progresso das redes.

2.1.2 Governança formal de Redes de Organizações

Diante do exposto, pode-se destacar que a orientação para classificação das redes em cada um dos diversos pontos – hierarquia, contrato, convivência e cooperação – pode encontrar um tipo específico de redes, representando a ampla pluralidade de tipologias de redes. Desta forma, de acordo com as diretrizes do mapa conceitual apresentado na Figura 1, assim como as fundamentações de outros estudos, as redes são capazes de ser claramente classificadas da seguinte forma:

- a) Redes verticais: certas redes têm uma clara organização hierárquica. Segundo Marcon e Moinet (2000), essa configuração é empregada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que assumem a estratégia de redes verticais para estar adjunto ao cliente, bem como as grandes redes de distribuição integradas, redes de distribuição alimentar e redes de bancos. Normalmente, essas relações são como as constituídas entre

matrize filiais, em que a filial possui pouca autonomia jurídica e de gestão. Dentro dessa proporção hierárquica, insere-se a noção de “empresa em rede”, buscando eleger as empresas cuja a organização adota o arranjo de rede em razão da difusão espacial.

Também podem encaixar-se nessa dimensão, outras redes de subcontratação;

- b) Redes horizontais: as redes de cooperação organizacionais são formadas por companhias que obtém cada uma sua independência, mas preferem coordenar certas atividades de forma conjunta. Essa coordenação cooperada tem os seguintes objetivos: abertura de novos mercados; apoiar custos e riscos em desenvolvimento e pesquisas de novos produtos; tecnologias e gestão da informação; marcas de qualidade; defesas de interesses em comum; estratégias e ações de marketing; entre outras. Essas redes se criam sob a dimensão da cooperação de seus componentes, que optam pela formalização flexível para melhor adaptar a origem de suas relações. Neste modelo de cooperação interorganizacional, há uma grande heterogeneidade de formas, como associações profissionais, consórcios de compra, alianças tecnológicas e redes de *lobbying*, (MARCON; MOINET, 2000). Em relação as estratégias em rede, tais relações interfirmas formam uma atmosfera de aprendizagem por meio da cooperação associativa.

Tais relações são complexas, pois dentro das mesmas os atores concorrentes escolhem cooperar entre si, dentro de certo domínio. Desta forma, as redes propiciam a concentração de esforços, não privando a liberdade de ação estratégica de seus integrantes;

- c) Redes formais: Knorringa e Meyer-Stamer (1998) justificam que algumas redes são constituídas por meio de termos contratuais, que vão determinar regras de conduta entre os integrantes. Redes como o caso dos consórcios de exportação, alianças estratégicas, franquias e *joint-venture* são exemplos de redes estreitamente formalizadas;
- d) Redes informais: as redes de coparticipação permitem os encontros informais entre os membros (associações, organizações profissionais, instituições, universidades, empresas) os quais possuem preocupações em comum. Tais reencontros possibilitam a troca de experiência e

informações sobre o conceito da livre participação. Essas redes de convivência possibilitam também criar uma cultura de cooperação e de favorecer a formação de relações interempresariais constantes (MARCON; MOINET, 2000). Desta forma, as redes são estabelecidas sem qualquer tipo de formalização, elegendo regras, agem de acordo com os interesses mútuos objetivados, baseados, principalmente, na confiança entre os seus integrantes. (BALESTRIN; VARGAS, 2002, p. 10).

2.1.3 Globalização

Na sociedade atual, são nítidas as mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais resultantes do efeito da globalização. O desenvolvimento de globalização teve como fator propulsor o processamento no setor tecnológico, que, de tal forma, fez com que as distâncias geográficas cada vez menores e as comunicações sejam mais rápidas. De acordo com (MAGNOLI, 2004), define-se como “[...] um processo pelo qual o espaço mundial adquiriu unidade”.

Como consequência da globalização, esta unidade, está presente na definição de Kuazaqui (1999), que esclarece:

De maneira simples, podemos conceituar a globalização como a diminuição das barreiras geográficas e econômicas, de forma que cada empresa poderá desenvolver negócios em qualquer país, usufruindo de mercados fornecedores de produtos, comercializadores e consumidores e clientes, respeitando as características que formam a base cultural de cada nação, como a cultura, língua, costumes e tradições (KUAZAQUI, 1999, p. 190).

Essa dinâmica tem gerado transformações significativas no modo de se relacionar globalmente. Países, pessoas e instituições têm estado imersos em uma dinâmica de comunicação e trocas mais fluidas e instantâneas.

No âmbito comercial, as empresas têm sido incorporadas, de fato, a uma dinâmica global, com possibilidades mais amplas de mercado e parcerias. Contudo, cabe ressaltar que esse fenômeno, embora universal, tem sido vivenciado de forma distinta pelas diferentes empresas, considerando, aqui, o potencial de barganha e manobras comerciais de cada uma delas para se manterem num cenário altamente competitivo.

2.1.4 Formas de entrada no Comercio Exterior

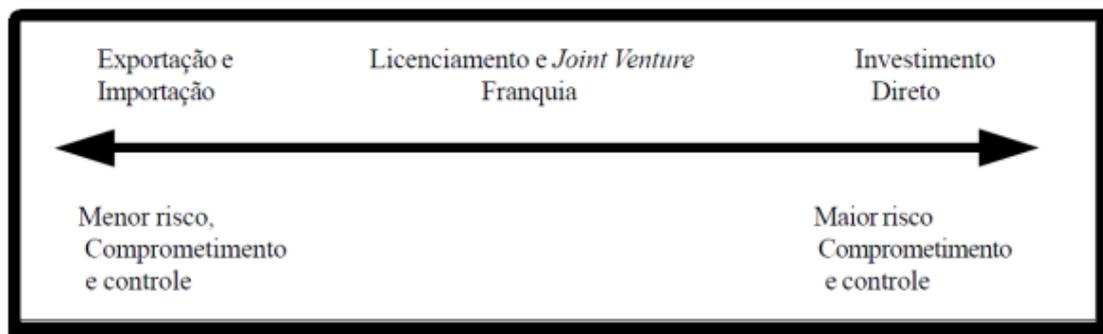
Pesquisadores da Universidade de Uppsala, como Hornell, Johanson, Wiedersheim-Paul e Vahlne, em meados da década de 1970, analisaram o processo de internacionalização de firmas suecas manufactureiras e desenvolveram um modelo relacionado à forma como essas firmas escolhiam mercados e meios de entrada quando decidiam internacionalizar (HEMAIS, 2003).

Há de se considerar que, depois da decisão de se internacionalizar, a empresa deve propor uma estratégia de entrada em mercados externo (CATEORA; GRAHAM, 2001). Isto é, planejar a disposição institucional tomada para transferir para o mercado externo produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos. Portanto, esta decisão deve levar em conta os aspectos do mercado-alvo, como exemplo potencial, atratividade, tamanho, crescimento, competição, distância e acessibilidade, bem como aspectos da empresa divididos em recursos, filosofia e objetivos (WHITELOCK, 2002).

De acordo com Dunning (1993), algumas características do país de destino condicionam diretamente na escolha do meio de entrada no mercado internacional. Entre os fatores de decisão estão o risco político, taxa de crescimento e dimensão do mercado.

A maioria dos posicionamentos estratégicos de entrada em um mercado está relacionado à escolha de um país alvo. Segundo Nickels e Wood (1999), este tipo de decisão é afetado por interações específicas entre os tomadores de decisão e as características inerentes à empresa, seguindo um nível de abordagem mercadológica, que varia conforme a figura abaixo.

FIGURA 3 – ENTRADA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS



Fonte: Retirado de Nickels e Wood (1999).

Root (1994) sugere que as formas de entrada podem ser relacionadas da seguinte maneira:

- Forma de entrada de exportação, que englobam as categorias de Exportação Direta e Indireta e a forma de entrada de Importação;
- Forma de entrada contratual, que, moldando ao objetivo desta pesquisa, refere-se a alianças estratégicas de Joint Venture, Outsourcing, Licenciamento;
- Forma de entrada de investimentos, que se dizem às subsidiárias próprias e compras de empresas em mercados internacionais.

As formas de exportação representam o modo mais simples de entrada nos mercados externos. Neste modo de entrada, os produtos de uma empresa são produzidos fora do mercado-alvo e, em seguida, enviados para ele. É considerado o modo de entrada com níveis mais reduzidos de envolvimento, controle e risco (ROOT, 1994; CATEORA; GRAHAM, 2001; NICKELS; WOOD, 1999).

Em relação ao Investimento Estrangeiro Direto fundamenta-se em uma relação entre empresa matriz (investidor) e uma empresa filial no exterior, as quais juntas tipificam-se por formar uma empresa multinacional. Tal tipo de investimento direto pode ser efetuado por meio de aquisições e fusões, que exemplificam uma alternativa para a adaptação da dimensão e da estrutura organizacional das empresas frente ao mercado e a conjuntura internacional (LOPES; VASCONCELLOS, 2008).

Fusões e aquisições são concretizadas com o intuito de controlar o mercado, a fim de conquistar a liderança frente à concorrência internacional. As fusões basicamente se representam na união de duas ou mais empresas que resultam em uma empresa nova. Conforme Brealey (1992), esta nova empresa provem a

identidade de uma delas e a outra se dissipa sob o aspecto jurídico, apesar de os ativos materiais e humanos permanecerem geridos pela outra empresa. As aquisições representam uma ação em que uma organização compra a maior parte, ou até mesmo todas, das participações acionárias da organização a fim de controlá-la (INVESTOPEDIA, 2012).

Os tipos contratuais retratam uma forma de transmissão de tecnologia ou habilidades humanas de uma companhia para um parceiro no mercado internacional por meio de uma associação entre ambas as empresas (ROOT, 1994; CATEORA; GRAHAM, 1999; TERPSTRA; SARATHY, 1994; NICKELS; WOOD, 1999).

2.1.5 Cadeia de Valores

O mais relevante no planejamento estratégico de qualquer organização é identificar onde ela pode agregar um maior valor ao seu produto, ou seja, onde pode angariar vantagens competitivas. Assim Porter (1989, p. 33) criou uma estrutura nomeada Cadeia de Valores, que “[...] é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”.

Em paralelo ao conceito de Porter (1989), Shank e Govindarajan (1993), ampliam e melhoram dizendo que

[...] a cadeia de valor para qualquer empresa, em qualquer negócio, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor (SHANK; GOVINDARAJAN, 1993, p. 13).

Geralmente, a cadeia de valor é constituída por duas áreas: “atividades primárias e atividades de suporte” (PORTER, 1985 apud PENG, 2008, p. 70).

As atividades primárias são descritas por Porter (1988, p. 87) seriam todas as atividades que estão essencialmente associadas com desenvolvimento, distribuição, produção de serviços e mercados:

- a. Logística de entrada: Referente ao manejo de material, armazenagem, programação de veículos, controle de estoques e devoluções bem como o recebimento, armazenamento e distribuição de insumos.

- b. Operações: Referente à usinagem, montagem, embalagem, manutenção de equipamento, teste, impressão e operações da instalação, ou seja, transformação de insumos no produto final.
- c. Logística externa: Referente à coleta, armazenamento e distribuição do produto aos clientes, como armazenagem de produtos finais, manejo de material, entrega, encaminhamento de pedidos e programação.
- d. Marketing e vendas: Referente ao oferecimento de uma forma pela qual os clientes possam adquirir, criar valor ao produto e induzi-los a fazê-lo, como promoção, publicidade, venda, seleção de canal de distribuição, relacionamento no canal de distribuição e estipular preços.
- e. Serviços: Referente à proposta de serviços complementares com o intuito de ampliar ou manter o valor do produto final, bem como instalação, treinamento, reparo, peças de manutenção e regulagem ao produto.

As quatro atividades secundárias ou auxílio são atividades que dão sustento às atividades primárias:

- a. Aquisição: Referente à compra de material ou matéria-prima de produtos, suprimentos e outros produtos consumíveis, também máquinas e equipamentos, mobiliário, equipamentos de escritório e instalações físicas.
- b. Desenvolvimento da tecnologia: Referente à pesquisas para melhoria do produto, serviço e processo, inclusive pesquisa e desenvolvimento, pesquisas de meio, concepção dos procedimentos de serviço, concepção do processo, projeto de produtos e assim por diante.
- c. Gestão de recursos humanos: Referente ao gerenciamento das relações com as pessoas em relação a contratação, treinamento, recrutamento, desenvolvimento e remuneração de pessoal.
- d. Infraestrutura da empresa: Referente aos processos como gerenciamento geral, finanças, planejamento, questões governamentais, contabilidade, gestão da qualidade e etc. (PORTER, 1988, p. 87).

Através da análise da “matriz das cinco forças” (PORTER, 1986) nesta seção, buscou-se identificar como ocorrem os processos estratégicos de alianças, a formação de redes interorganizacionais, os seus efeitos na estrutura da indústria e a sua participação da cadeia de valor dentro do processo de alcance da vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Diante do referencial exposto nesta seção, é possível vislumbrar um cenário vantajoso para pequenas e médias empresas com atividades internacionais dispostas a atuar em redes. Porém, o sucesso dessas redes depende, majoritariamente, do comportamento e compromisso das empresas, e de fatores intrínsecos a cada uma delas. Nesse sentido, a presente pesquisa propõe analisar a atuação e formação dessas redes a partir da perspectiva do capital social, ressaltando suas contribuições para a formação e manutenção das redes.

2.2 A formação do capital social e sua contribuição na análise das redes

A fim de compreender a ascensão das redes de organizações e a importância do capital social para a formação e manutenção desse modelo organizacional, é necessário revisar o panorama da globalização e a ascensão da percepção regionalizada de desenvolvimento.

Nas últimas décadas, o quadro de relações comerciais, políticas e interpessoais tem sido mais dinâmico, instantâneo e incerto, resultado do movimento de globalização e aumento dos fluxos de comunicação. Dentro desse processo, o neoliberalismo surgiu com grande força, corroborando para a ampliação da internacionalização de organizações de todo o mundo e para a promoção de fluxos comerciais mais intensos e diversos. Como consequência, o comércio internacional tem sido, cada vez mais, caracterizado pela competitividade.

Vale ressaltar, no entanto, que o contexto global é permeado por disparidades econômicas e sociais, e que países com processo de desenvolvimento distintos apresentam condições de produção e comércio também distintas. Muitos países em desenvolvimento, como o Brasil, apresentam defasagens na infraestrutura e no desenvolvimento tecnológico, o que interfere na sua performance internacional e no potencial competitivo oferecido às organizações nacionais.

Além disso, o Brasil, com sua vasta extensão e diversificação territorial, teve uma acentuação das suas disparidades internas. Isso porque, muitas empresas transnacionais procuraram alocar-se em regiões com infraestrutura mais eficiente e com maiores possibilidades de crescimento. Cargnin (2012) afirma que, nesse contexto, o desenvolvimento local adquiriu uma abordagem mercadológica. Segundo o autor, “[...] a possibilidade de êxito de uma determinada região passou a ser vista

como a sua capacidade de inserir-se competitivamente na ordem econômica globalizada” (CARGNIN, 2012, p. 15).

Ao mesmo tempo, portanto, que algumas regiões se inseriram na dinâmica do comércio internacional, em detrimento de outras localidades, houve o aumento das disparidades. Assim, ascendeu a preponderância de se pensar o desenvolvimento das economias a partir do território, enfatizando seu papel como sujeito da ação coletiva, a fim de responder às pressões sistêmicas.

Segundo Pecquer (2009), p. 96:

[...] o território não é somente um espaço postulado e pré-delimitado, no qual se desenvolvem dinâmicas específicas sob a égide das autoridades locais [...] é, também, e talvez, sobretudo, o resultado de um processo de construção e delimitação efetivado pelos atores.

Nesse sentido, muito além de representar um objeto estático, o território é um sujeito em constante transformação, condicionado pelos aspectos sociais e culturais cultuados pelos atores locais.

Segundo Muls (2008), o desempenho econômico do território é vislumbrado a partir da articulação entre a pressão da esfera supranacional (heterônoma) à reação autônoma produzida pelos territórios. Como ressalta o autor, divisão internacional do trabalho é uma das manifestações dessa pressão heterônoma internacional, que gera uma padronização de normas e a hierarquização da atuação na esfera global. A divisão internacional do trabalho mantém, assim, o poder de “[...] ditar aos territórios o que devem produzir, quais os mercados devem almejar e a que preço devem vender os seus produtos no mercado internacional” (MULS, 2008 p. 9).

As grandes empresas têm, nesse sentido, um papel relevante na pressão heterônoma exercida sobre as localidades, uma vez que essas detêm o poder de escolher os espaços onde irão se inserir, estabelecendo uma relação assimétrica com os territórios (MULS, 2008). Diante disso, a formação de redes surge como uma reação autônoma de pequenas e médias empresas para subverter a ordem estabelecida globalmente e poder se inserir de forma competitiva.

A reação autônoma dos territórios surge de forma espontânea, em que os atores locais reagem coletivamente a fim de responder e subverter as normas ditadas no âmbito supranacional. Segundo Pecquer (2009), p. 97:

[o]s atores reagrupam-se em função dos problemas produtivos a serem resolvidos numa escala meso-econômica distinta das escalas individual e global. Esses grupos de atores podem ter motivos muitos diversos para se

reagruparem, tendo em vista a obtenção de um ganho do qual cada membro será beneficiário.

Nesse sentido, embora incongruente, no contexto de internacionalização das economias, a cooperação entre organizações de pequeno e médio porte com desafios e interesses compartilhados tem o potencial de acirrar sua competitividade no mercado. Pois, ao atuarem de forma cooperada e organizada, criam possibilidades de enfrentamento à ordem econômica ditada pelas empresas com elevado poder decisório.

Como destaca Melo et. al. (2008), p. 28:

[n]o contexto das PMEs a configuração em rede representa uma opção estratégica para a competitividade frente as grandes empresas. Inseridas em um ambiente hipercompetitivo, as PMEs, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, como baixo volume de compras, o que as impede de obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos, etc.

Para esse grupo, a atuação em redes surge como uma estratégia forte para o aumento da competitividade e o fortalecimento da sua posição no mercado. Porém, para o alcance de resultados concretos e almejados pela rede, é necessário que haja uma ação coordenada dentro dessa associação, dependendo de boas práticas por parte dos membros associados.

Diante desse cenário, o papel das instituições ganha protagonismo nas teorias de desenvolvimento econômico, dando ênfase ao potencial do capital social na formação de redes de atores. Segundo Muls (2008), o conceito de capital social adveio da Ciência Política, cujo uso estrito “[...] se referia à capacidade da sociedade em auto-organizar-se” (p. 13). Logo, foi incorporado às análises econômicas a fim de auxiliar na compreensão das diferenças nos níveis de desenvolvimento, trazendo uma abordagem institucionalista à Economia.

Dentre os autores pioneiros dessa conceituação, destaca-se a preponderância da obra do cientista político Robert Putnam, *Making Democracy Work*, para compreender a formação do capital social e seus efeitos. Em sua análise, Putnam relaciona o comportamento político da sociedade aos níveis de desenvolvimento econômico, ressaltando o engajamento cívico como propulsor de cenários mais estáveis. Para Muls (2008), o diferencial da teorização de Putnam é a percepção de

um círculo virtuoso estabelecido na dinâmica de criação do capital social. Segundo o autor, a obra de Putnam ressalta como os fundamentos comportamentais criam

[...] um círculo virtuoso entre comportamento social (normas, valores, hábitos políticos, etc), desempenho macro (seja o bom desempenho político, econômico ou institucional), aumento do capital social de uma comunidade ou região para novamente retornar ao comprometimento dos agentes com as normas sociais e de comportamento preestabelecidas, por sua vez criando mais capital social (MULS, 2008, p. 7)

Sendo assim, o volume de capital social armazenado por uma associação de atores está diretamente relacionado ao desempenho no alcance dos seus objetivos.

De acordo com Rennó (2001), Putnam (1993) elenca algumas características essenciais para que esse círculo seja retroalimentado. Primeiramente, segundo o autor, é necessário que a preocupação central dos membros da comunidade esteja nos assuntos públicos, se sobressaindo às questões individuais (RENNÓ, 2001). Além disso, esse engajamento depende da igualdade de direitos e deveres entre os membros, que “tem sua união mantida por relações horizontais de reciprocidade e cooperação entre cidadãos e não por relações verticais de dependência e autoridade (RENNÓ, 2001, p. 35). Ressalta-se sobretudo, a necessidade de confiança, solidariedade e tolerância entre os membros de uma comunidade, da qual se associam de forma voluntária.

A noção de capital social congrega, portanto, diferentes perspectivas, que atribuíram a um conjunto de crenças, hábitos, cultura compartilhados a potencialidade de resolver dilemas de ação coletiva, sobrepondo a percepção da coletividade ao comportamento individual (MULS, 2008). É a partir do capital social, já existente nas relações sociais, que se estrutura a reação autônoma do território, em que os atores encontram na construção das redes a coordenação e institucionalização de suas ações para subverter as pressões heterônomas.

2.2.1 Aspectos do capital social

Embora sejam muitas as abordagens, campos de estudo e teóricos que dissertam sobre o capital social, não há unanimidade quanto à sua definição. Entretanto, o fato é que “[...] a ideia de confiança está intimamente relacionada com o conceito de capital social” (SANTOS; ROCHA, 2011, p. 46) e, portanto, perpassa todas as conceituações e perspectivas que se apresentam sobre.

Nas dissertações de Putnam, a confiança é tratada como elemento central para a criação e aumento do capital social, uma vez que permite prever a ação dos seus membros em direção ao alcance dos objetivos do grupo e estimula, assim, a ação coordenada e coletiva (MULS, 2008).

Na mesma direção, Santos e Rocha (2011) assinalam a preponderância do aspecto da confiança ao considerar que a análise da ação coletiva deve vislumbrar, [...] não apenas as preferências dos atores racionais, mas sobretudo considerar que os atores agirão levando em conta aquilo que eles creem que os outros atores podem vir a fazer” (SANTOS; ROCHA, 2011, p. 46). A confiança é demarcada como condição ímpar para diminuir a incerteza quanto às ações dos atores que estão associados em rede, minimizando as possibilidades de violação das normas acordadas.

É possível encontrar, também, a centralidade da confiança na análise do capital social proposta por Fukuyama. De acordo com Melo, Regis e Bellen (2015), para Fukuyama, a aquisição do capital social

[...] requer o hábito às normas morais de uma comunidade e a aquisição de virtudes como lealdade, honestidade e confiabilidade, sendo essas as capacidades de formar novas associações e cooperar com os termos que estabelecem o tipo de capital social mais útil (MELO; REGIS; BELLEN, 2015, p. 153).

Essa é a condição primordial para manter o estímulo dos atores à cooperação e fortalecer a reciprocidade.

Como a literatura tem apresentado, o capital social é um propulsor da formação das redes e, logo, da promoção do desenvolvimento de forma cooperativa, cujo acúmulo depende, em grande medida, da confiança cultuada entre os atores. Porém, há um segundo aspecto que permeia a análise do capital social e que é importante para a viabilização de um círculo virtuoso de cooperação e desenvolvimento: a cogestão adaptativa.

Em sua pesquisa de Mestrado, Karla Sessin-Dilascio (2014) introduz a cogestão adaptativa como um modelo de gestão que envolve todos os participantes de um grupo, de variados níveis, no processo de decisão. Nesse modelo, o processo de negociações, definição de regras e gestão é compartilhado pelos atores multiníveis, a fim de serem definidos conjuntamente. Da mesma maneira que o processo de deliberação é compartilhado nesse modelo de governança, as responsabilidades de aplicação e monitoramento recaem sobre todos os atores, numa ação coletiva (DILASCIO, 2014).

No âmbito da governança em rede, a cogestão adaptativa reforça os laços de confiança e cooperação entre os envolvidos. Isso porque, sua arena cria um espaço de decisão participativa e assegura a construção em conjunto de estratégias e objetivos vislumbrados pela rede.

A cogestão adaptativa traz outro elemento importante do capital social, que é a adaptabilidade. Como mencionado nas páginas anteriores, o território é um espaço mutável, que está condicionado ao comportamento dos atores que nele se situam e, também, às transformações na ordem supranacional.

Os atores que operam por meio de uma cogestão adaptativa têm a sensibilidade de perceber as inconstâncias das relações, objetivos, desafios e atores presentes na dinâmica econômica global e aprender, a partir das trocas coletivas, a tratar com essas novas situações (DILASCIO, 2014). Há uma constante troca de informação e experiências entre os atores, em que novas situações desencadeiam novos desafios e o acúmulo de aprendizagem gera novas soluções e aprendizados.

Esta última característica atribuída à cogestão adaptativa está diretamente relacionada ao terceiro aspecto do capital social aqui abordado: o cognitivo. O capital social, por sua definição mais ampla, congrega uma série de recursos essenciais para o aumento ou viabilidade de ação coordenada e coletiva entre atores com objetivos ou características compartilhadas. Além de constituir-se das relações de confiança e governança, o capital social também se fortalece a partir da troca de conhecimento e informações.

Diante de um mundo instável, em que o desenvolvimento é resultado da relação dialética entre a ação internacional e local, o compartilhamento de informações é um recurso valioso. Os atores que se associam em redes, embora busquem na ação coletiva o alcance de um objetivo comum, carregam consigo uma bagagem individual de experiências, valores, normas, cultura, comportamentos.

Além disso, o contexto de divisão internacional do trabalho que vigora nos dias de hoje estabelece uma relação assimétrica quanto à atuação das instituições. Por exemplo, as grandes empresas têm uma capacidade de decisão e de atuação muito mais ampla, se comparado às empresas de menor porte ou situadas em regiões com menores níveis de desenvolvimento. Essa assimetria gera um contexto de competitividade acirrada e desigual, que demanda das instituições a constante renovação para poder se inserir de forma mais assertiva e competitiva no mercado.

Nesse sentido, o conhecimento surge como um fator importante para a inovação nas instituições. O elemento cognitivo torna-se um aliado aos demais aspectos que caracterizam o capital social, uma vez que, a partir dele, as instituições podem se reinventar e reagir às pressões internacionais.

Sendo assim, uma rede de empresas que alimenta a confiança, a cogestão adaptativa e o conhecimento estimulam a boa relação entre os atores e sua capacidade de se inserir no contexto mutável da globalização. Logo, esses aspectos corroboram para a criação e o aumento do capital social, tornando a relação entre os atores mais fortes, a sua atuação mais pujante no mercado e, conseqüentemente, a manutenção da ação coletiva.

2.2.2 Tipificações do capital social

Para compreender como o capital social pode corroborar para o desempenho da rede de pequenas e médias empresas, é necessário considerar, também, os tipos de capital social identificados pela literatura do tema. Pois, cada tipo de capital social cultuado por uma comunidade é capaz de determinar características da rede, incluindo a relação entre os atores e sua interação com redes externas.

Há três tipos de capital social geralmente abordados pelos teóricos: o capital social do tipo *bonding* (união); do tipo *bridging* (ponte); e do tipo *linking* (ligação). Sehnem e Macke (2015) definem de forma bastante clara cada uma dessas tipificações, apresentando características e comportamentos presentes em cada uma dessas relações.

O capital do tipo *bonding*, aquele que remonta à união dos atores, refere-se aos indivíduos que possuem relações mais próximas. Segundo as autoras, esse tipo de relação é caracterizado por laços mais fortes entre os indivíduos, que compartilham valores muito semelhantes e tendem a ter comportamentos similares (SEHNEM; MACKE, 2015).

Esses grupos, considerados "fechados", podem ter maior facilidade no desenvolvimento do capital social, especialmente nas dimensões relacional e cognitiva, uma vez que dificultam a participação de não membros no espaço do grupo. No entanto, essa característica propicia o isolamento, pelo fato de o grupo construir normas e uma identidade própria, desenvolver a confiança entre os membros e um código de linguagem particular (SEHNEM; MACKE, 2015, p. 311).

Ou seja, em redes de capital social *bonding*, há uma homogeneidade entre os atores que fortalece a relação de confiança entre eles. No entanto, esse sentimento de pertencimento direciona sua atuação exclusivamente para o ambiente interno, em que se cria uma espécie de rede de suporte entre os atores.

Diferentemente dessa visão “intra”, o capital social do tipo *bridging* apresenta uma característica de associação “inter”, de ponte (como a própria tradução literal do termo sugere). Trata-se do estabelecimento e fortalecimento das relações sociais horizontais entre grupos com origens e panoramas diferentes.

Há, nessas redes, um interesse comum que sobrepõe as diferenças entre esses grupos sociais, o qual faz com que esses atores se associem e ajam de forma cooperativa. De acordo com Sehnem e Macke (2015, p. 312), “[este tipo de capital social tem efeitos positivos sobre a difusão das informações e da confiança, promovendo as operações e a atividade econômica”. Pois, diferentemente de uma relação de suporte, voltada à “sobrevivência” de redes do tipo *bonding*, as redes estabelecidas sobre o capital social do tipo *bridging* congregam os atores que buscam estar à frente com as suas ações.

Essa interrelação, embora tenha laços de confiança mais estreitos, permite a ampliação das trocas de conhecimento e informações entre os integrantes, contribuindo para o acúmulo de capital social e estimulando a inovação e adaptação dessas empresas à economia global.

Por fim, o capital social do tipo *linking* se diferencia dos outros dois especialmente por se tratar de relações verticalizadas. Ou seja, “[...] está relacionado às relações entre os indivíduos e grupos em diferentes estratos sociais, [...] em uma hierarquia onde o poder, *status* social e riqueza são acessados por diferentes grupos” (SEHNEM; MACKE, 2015).

2.3 Perspectivas do capital social para a análise das redes: contribuições à sustentabilidade das pequenas e médias empresas

Como pode ser notado a partir da literatura acima exposta, há uma diversidade de conceituações e atribuições sobre o capital social e seu desempenho para o fortalecimento das instituições. Porém, ao analisar essas atribuições, é inegável que há um consenso a respeito da importância do capital social para o desenvolvimento regional e sustentável.

O capital social corrente nas relações sociais de atores que compartilham normas, valores, cultura, e se fortalece à medida que essas relações se institucionalizam. A partir da ação coordenada e cooperativa, uma rede de atores é capaz de transformar não apenas as realidades individuais, mas o contexto regional, reagindo às pressões advindas da dinâmica econômica global.

No caso das pequenas e médias empresas, a governança em rede é fator importante para promover a sustentabilidade das suas instituições. Os atores buscam individualmente uma relação de aproximação com o mesmo propósito de poder “[...] intervir de maneira autônoma no processo de construção de uma determinada sociedade” (SALLES; FERNANDES; LIMONT, 2017, p. 406). Ou, no contexto da competitividade de mercado, como é o caso aqui debatido, de responder à hierarquia estabelecida pela dinâmica capitalista global.

Ao analisar a atuação em rede das pequenas e médias empresas que atuam no comércio internacional, percebe-se que há, entre elas, a promoção do capital social do tipo *bridging*. As empresas associadas, cada qual com suas particularidades, estabelecem essa interrelação a fim de alcançarem um interesse comum. No entanto, esse objetivo compartilhado está construído sobre o alicerce do ganho individual de cada uma delas, o qual só pode ser alcançado via ação coordenada entre esses atores.

Por estarem inseridas em uma dinâmica de mercado bastante competitiva e desigual, a ação cooperativa e coletiva pode não ser recorrente e reconhecida como um recurso pujante de competitividade entre as empresas. No entanto, a realidade é que pequenas e médias empresas tendem a ficar à frente de outras empresas concorrentes ao atuarem em rede. Isso porque, essa atividade tende a vantagens que podem ecoar, positivamente, na competitividade dos seus produtos no mercado.

Para fortalecer a governança em rede, especialmente onde o capital social desenvolvido caracterizado como *bridging*, é imprescindível desenvolver os aspectos primordiais do capital social, apresentados nas páginas anteriores.

Em uma rede heterogênea, em que os atores se associam de forma racional para obter ganhos individuais, é necessário fortalecer, principalmente, os laços de confiança entre as empresas. A confiança faz com que as empresas tenham previsibilidade sobre as ações dos demais atores e se sintam confortáveis a cooperar em um contexto de alta competitividade. A incerteza quanto à ação de outros atores tende a corroborar para o aumento da desconfiança entre os atores e da propensão

em romper com as normas estabelecidas. Esse rompimento, conseqüentemente, irá comprometer a performance da rede e as próximas experiências de ação coletiva.

Além disso, a cogestão adaptativa deve estar presente, para que todas as partes possam conhecer e definir as estratégias de atuação no mercado. Ainda, a transparência e a construção coletiva tendem a aumentar a confiabilidade entre os atores.

Por fim, o capital social o tipo *bridging*, ao estabelecer relações entre diferentes atores, estimula a aquisição de conhecimento e a troca de informação, contribuindo para a percepção e formulação de estratégias pelas empresas. Ao contrário de perceber esse compartilhamento como um enfraquecimento das suas potencialidades, a empresa deve estar atenta às informações que pode adquirir por meio dessa troca, aumentando, assim, sua capacidade de reinvenção, inovação e inserção no mercado.

O capital social é o elemento básico e necessário para a formação de redes entre pequenas e médias empresas. A partir da institucionalização das relações estabelecidas entre grupos heterogêneos, o fortalecimento dos estímulos à ação coletiva tende a gerar índices positivos de desenvolvimento e crescimento para os atores. A partir desses resultados, há o acúmulo do capital social, uma vez que as empresas se sentem mais seguras para cooperar e a ação coletiva é espontânea.

Após discorrer sobre os aportes teóricos que respaldam o papel significativo da governança em rede sob a perspectiva do capital social, cabe discorrer sobre o conceito de viabilidade, a fim de poder estabelecer uma relação entre a atuação em redes e a realidade econômica de PMEs brasileiras.

2.4 Viabilidade de pequenas e médias empresas no comércio exterior sob a óptica da governança em rede e do capital social

A viabilidade refere-se a uma condição de exequibilidade ou possibilidade. Nesse sentido, é recorrente a realização de análises de viabilidade quando pretende-se decidir sobre a execução de um determinado projeto, abertura ou expansão de empresa, prestação de um serviço ou venda de um produto.

Os estudos de viabilidade econômico-financeira são fundamentais para decidir sobre um negócio que proporcione lucro aos investidores, estimando-se os custos e as receitas. Segundo Bernstein e Damodaran (2000), a viabilidade econômica refere-

se a análise comparativa da quantidade de recursos que entram e que saem, e da geração do lucro. Quando se trata da viabilidade financeira, esse mesmo autor explica que é a relação entre o investimento para iniciar um projeto, os fluxos de caixa para manutenção e os rendimentos com o tempo.

Vale salientar que a viabilidade de um projeto é influenciada por diversos fatores, que devem ser bem planejados para assegurar a continuidade dos negócios. Desta forma, Woiler e Mathias (2008) destacam alguns fatores importantes para serem analisados, sendo eles: a demanda, preço de venda, canais de distribuição, descontos e a análise de mercado.

Muitas vezes, a decisão de implementação de um projeto é tomada de forma intuitiva, considerando a experiência do investidor e sua percepção sobre as condições momentâneas do mercado. No entanto, para diminuição dos riscos de prejuízos, é de suma importância ter como base análises mais criteriosas e embasadas em dados (CASAROTO FILHO; KOPITTKÉ, 1992). A experiência do investidor é importante na medida em que ela favorece à empresa a habilidade de ver e classificar oportunidades de negócios e, portanto, de minimizar o grau de incerteza associado ao comprometimento e engajamento nos mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

No âmbito desse estudo, são feitas reflexões sobre a importância do capital social e da governança em rede para a viabilização para a entrada de pequenas e médias empresas no comércio exterior, com ênfase na importação de mercadorias.

A inserção da economia brasileira no mercado internacional foi impulsionada pelas grandes empresas. E é notório que, ainda hoje, há grandes obstáculos para internacionalização das pequenas e médias empresas, sobretudo, pelas limitações financeiras e pela falta de conhecimento sobre mercados externos e operações (AMAL; FREITAG; MIRANDA, 2008).

Em relação às importações, muitos empresários ainda desconhecem essa possibilidade, sobretudo, quanto às burocracias envolvidas no processo. Vale ressaltar que, para se inserir nesse mercado, é fundamental que se tenha a compreensão da viabilidade econômica, considerando diversos fatores, como o valor do frete, armazenamento, seguros, etc.

É nesse contexto, que essa dissertação se insere, mostrando aspectos em que a união de forças com outras empresas, podem melhorar o desempenho das pequenas

e médias empresas, desta forma, superando, as limitações impostas por seu tamanho menor e viabilizando o acesso a novos mercados no exterior.

Dessa forma, o fortalecimento do capital social pela construção de uma governança em redes, auxilia na visão estratégica, no levantamento de problemas comuns e suas possíveis soluções, assim sendo, no direcionamento e relações com parceiros (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Nesse sentido, Wegner (2011), salienta que a governança em rede colabora para que as empresas atinjam maior desempenho, como resultado das ações coletivas.

Quando essas práticas são adotadas e executadas pelos gestores da rede, as ações coletivas têm maiores possibilidades de sucesso, pode-se obter maior alinhamento dos interesses individuais e coletivos e impactar positivamente no desempenho empresarial. Diferente da característica relativamente estável da governança, a gestão da rede é dinâmica e as práticas adaptam-se às mudanças no mercado (WEGNER, 2011, p. 17).

Alguns autores, como Liao e Welsch (2003), Leana e Pil (2006) e Wegner (2011), confirmam o quanto o capital social e a governança em rede possibilitam o melhor desempenho das empresas, dando acesso a informações sobre estratégias, concorrência, fornecedores, público alvo e todo o aparato legal exigido para transações comerciais no exterior. Sobretudo, gerando resultados melhores do que àqueles alcançados pela ação individual.

Ferreira e Barcellos (2006) citam que a organização em rede permite às empresas, as vantagens do compartilhamento de recursos, competências e capacidades, melhor acesso ao mercado e ao entendimento da demanda, bem como melhor controle e gestão. Já para Armando e Fischmann (2004), a desvantagem é a dependência que pode emergir com esse relacionamento, reduzindo os esforços individuais em busca de aprimoramento.

Face ao exposto, entende-se a importância do apoio e cooperação entre pequenas e médias empresas para a viabilidade do modo de entrada no mercado exterior (HYNES, 2010), em que a governança em redes e o capital social são formas de tornar o acesso a esses mercados de forma mais rápida, economizando recursos e tempo de aprendizados (FREEMAN; EDWARDS; SCHRODER, 2006).

3 ESTUDO DE CASO

No capítulo anterior, a pesquisa apresentou um debate conceitual em torno das potencialidades da atuação em redes pelas pequenas e médias empresas para viabilizar sua atuação no comércio exterior. Para isso, ressaltou o acúmulo do capital social como um fator central para essa ação coordenada, tendo como foco a confiança e a cooperação mútua para o alcance dos resultados esperados pelas empresas.

Nas seções subsequentes, a pesquisa irá se desdobrar sobre o estudo de um caso prático vivenciado por uma rede de empresas da qual faz parte. Além disso, serão apresentados os resultados obtidos e as contribuições metodológicas, a fim de poder traçar as considerações finais em resposta ao problema de pesquisa aqui designado.

Antes de iniciar o estudo de caso propriamente dito, cabe destacar qual é a essência desse instrumento de análise e coleta de dados. Inicialmente, pode-se entender o estudo de caso como

[...] uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações (VENTURA, 2007, p. 383).

Ou seja, o estudo de caso desdobra-se sobre um determinado fenômeno de forma aprofundada, a fim de perceber sua dinâmica e ser capaz de gerar e influenciar novas perspectivas e compreensões sobre esse mesmo fenômeno. O estudo de caso se faz útil para a pesquisa exploratória ao permitir, como o nome sugere, explorar novos processos e comportamentos, diferente daqueles comumente disseminados.

O estudo de caso foi escolhido para essa pesquisa dada a sua possibilidade de compreender a relação entre as empresas nacionais importadoras na sua profundidade e permitir tecer novas perspectivas sobre a atuação em redes, transcendendo o argumento de competitividade que geralmente lhe é atrelado. Ao perceber as potencialidades geradas pela governança em rede e as contribuições do acúmulo de capital social para a manutenção da ação coletiva, essas empresas criam uma nova estratégia de ação das pequenas e médias empresas no comércio exterior.

A rede aqui analisada é composta por seis empresas de pequeno e médio porte, situadas nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo

e Mato Grosso do Sul. Essas empresas, que terão seus nomes mantidos em sigilo, operam no atacado e varejo no ramo da construção civil e têm atuado em rede desde 2015, buscando por meio da ação coordenada a viabilização do processo de importação de produtos.

A revenda de produtos importados implica, logicamente, num somatório de custos do produto, tarifas alfandegárias, variação da moeda estrangeira, logística e outras incumbências. Sendo assim, é fato que a alteração de qualquer um desses custos interfere diretamente no preço final de venda e, também, no potencial de competitividade dessas empresas no mercado nacional da construção civil. Diante da comercialização limitada das empresas de pequeno e médio porte e, conseqüentemente, do menor poder de barganha no comércio exterior, em 2015, essas empresas perceberam as oportunidades que a ação em rede poderia gerar no processo de importação de produtos do México.

Para perceber os resultados dessa estratégica, será analisado o histórico de cotações¹ de fretes realizadas entre os anos de 2015 e 2018 por duas das empresas que fazem parte dessa rede de importação, uma de São Paulo e a outro do Paraná. As cotações tiveram como origem o porto de Altamira, no México, e como destino os portos de Paranaguá, Itapoá ou Navegantes.

Cabe ressaltar, primeiramente, que a escolha desses portos se deu em função da localização, que é mais próxima às empresas e geraria menores custos de logística interna. Outra opção de destino seria o porto de Santos, pois as cotações para os portos de Paranaguá, Itapoá e Navegantes apresentam praticamente os mesmos valores, que são similares ao valor para Santos. Porém, quando o container encosta em Santos, há outros encargos adicionais, como, por exemplo, a armazenagem de container, que gera um aumento nos custos logísticos. Por essa razão, foram escolhidos pelas empresas os três portos do Sul do Brasil como destino para cotação dos containers.

A seguir, é possível observar as cotações negociadas entre o período de 2015 e 2018, as quais estão evidenciadas nos anexos deste trabalho, e perceber as alterações decorrentes do aumento do volume das importações, possibilitado pelo somatório das demandas das duas empresas.

Primeiramente, os dados apresentados representam as cotações de 2015.

¹ Para fins de análise, serão consideradas apenas as cotações que apresentam evidências.

TABELA 1 – COTAÇÕES 2015

ANO	DATA	ORIGEM	DESTINO	AGENTE DE CARGA	VALOR (US\$)	QTD. DE CONTAINER COTADOS
2015	06/07/2015	ALTAMIRA	NAVEGANTES	FRETE FORNECEDOR	600,00	1
2015	28/09/2015	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 1	550,00	12
2015	14/11/2015	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 2	450,00	8
2015	14/11/2015	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 2	450,00	3
2015	28/11/2015	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 2	450,00	12

FONTE: O autor (2021).

Na primeira tentativa de negociação, que data o mês de julho daquele ano, a quantidade de containers cotado foi de uma unidade, apenas, somando o valor de US\$600. A articulação das empresas e a somatória dos produtos a serem importados permitiu o aumento significativo desse volume. Em setembro, a cotação de 12 containers gerou uma redução de US\$50 por unidade – US\$600 no total –, que equivaleria a um container inteiro, se cotado individualmente. Nas negociações seguintes, a cotação de um volume maior com outra empresa de frete gerou uma redução de valor ainda maior, de US\$150. A partir do aumento do volume de containers, pode-se perceber um aumento da capacidade de barganha que as empresas começaram a ter no processo de negociação dos fretes, pendulando entre as ofertas de frete com a melhor condição.

Em 2016, o potencial de negociação dessas empresas mudou de forma ainda mais significativa. Por atuarem de forma conjunta e com o volume das importações maior do que se operassem individualmente, as empresas passaram a ser vistas como parceiros estratégicos, com grandes oportunidades de operação.

No primeiro semestre de 2016, o número de containers cotados no ano foi de 133, o que resultou numa redução significativa dos valores de frete em comparação ao ano anterior. Para cotações que alcançassem 10 containers ou mais, foi possível chegar a um custo de US\$400 a US\$415, uma redução de aproximadamente 30% do valor inicial, obtido em 2015 para um container. Já para volumes menores – entre 2 e 3 containers – o custo teve uma redução igualmente significativa, alcançando o valor mínimo de US\$412 por unidade.

TABELA 2 – COTAÇÕES 2016

ANO	DATA	ORIGEM	DESTINO	AGENTE DE CARGA	VALOR (US\$)	QTD. DE CONTAINER COTADOS
2016	15/01/2016	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 2	410,00	25
2016	04/03/2016	ALTAMIRA	ITAPOÁ	EMPRESA 1	412,00	10
2016	07/03/2016	ALTAMIRA	ITAPOÁ	EMPRESA 1	412,00	10
2016	21/03/2016	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 2	400,00	11
2016	22/03/2016	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 2	440,00	11
2016	26/03/2016	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 2	400,00	10
2016	31/03/2016	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 2	415,00	11
2016	01/04/2016	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 2	400,00	11
2016	27/04/2016	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 2	400,00	11
2016	12/05/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	475,00	2
2016	18/05/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	475,00	2
2016	04/06/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	412,00	3
2016	11/06/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	412,00	2
2016	15/06/2016	ALTAMIRA	NAVEGANTES	EMPRESA 1	412,00	10
2016	18/04/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	475,00	2
2016	22/06/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	412,00	2
2016	05/07/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	412,00	4
2016	19/07/2016	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	412,00	10
2016	30/07/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	475,00	5
2016	02/08/2016	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	412,00	10
2016	02/08/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	475,00	4
2016	06/08/2016	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	412,00	10
2016	25/08/2016	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 3	390,00	11
2016	02/09/2016	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 3	390,00	10
2016	24/09/2016	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	412,00	10
2016	01/10/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	412,00	5
2016	11/10/2016	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	412,00	8
2016	14/10/2016	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	412,00	13
2016	15/10/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	412,00	6
2016	21/10/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	412,00	5
2016	23/10/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	412,00	6
2016	23/10/2016	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	412,00	10
2016	05/11/2016	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	412,00	10
2016	10/11/2016	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	412,00	10
2016	29/11/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	412,00	2
2016	12/12/2016	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	380,00	5

FONTE: O autor (2021).

Essa tendência seguiu pelo segundo semestre de 2016, quando foram cotados 154 containers, obtendo um valor médio de US\$412 por container. A potencialidade que as empresas importadoras passaram a adquirir, diante da constante demanda de

frete e do considerável volume cotado, aumentou as possibilidades de negociação e permitiram que o valor do container chegasse a US\$380, uma redução de mais de 35%.

No ano de 2017, as cotações já iniciaram muito menor do que os preços obtidos no início dos anos 2015 e 2016. A média de preços nas cotações daquele ano beiraram o valor de US\$360, tendo sido cotados 200 containers, como pode ser observado na tabela.

TABELA 3 – COTAÇÕES 2017

ANO	DATA	ORIGEM	DESTINO	AGENTE DE CARGA	VALOR (US\$)	QTD. DE CONTAINER COTADOS
2017	01/01/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	380,00	2
2017	11/02/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	2
2017	11/02/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	2
2017	25/02/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	2
2017	21/03/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA/ ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	0
2017	25/03/2017	ALTAMIRA	PARANAGUÁ	EMPRESA 1	360,00	6
2017	15/04/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	11
2017	26/04/2017	ALTAMIRA	PARANAGUÁ	EMPRESA 1	360,00	5
2017	28/05/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	6
2017	28/05/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	10
2017	04/06/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	11
2017	14/06/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	4
2017	24/06/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	4
2017	24/06/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	15
2017	29/07/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	23
2017	02/08/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	7
2017	20/08/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	7
2017	03/09/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	3
2017	19/09/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	6
2017	19/09/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	12
2017	30/09/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	10
2017	08/10/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	4

2017	29/10/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	12
2017	17/11/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	4
2017	25/11/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	10
2017	02/12/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	13
2017	11/12/2017	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	360,00	5
2017	17/12/2017	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	4

FONTE: O autor (2021).

Há, nesta análise, um fator relevante a ser considerado. Pode-se observar que em 2017, os números de containers cotados foram menores do que em 2016 e, ainda assim, houve redução no valor dos fretes. Essa tendência pode ser interpretada como resultado de dois fatores interrelacionados: a confiança e a expectativa. Ou seja, as empresas já vinham realizando cotações e fechando as negociações com esses agentes de carga, o que permitiu criar uma relação de confiança e parceria, ao mesmo tempo em que gera expectativa de novas cargas a serem embarcadas.

Assim, nesta etapa em que já há uma relação de confiança, a redução do preço não está condicionada apenas à quantidade de containers cotados, mas sim à expectativa de aumento desta demanda, uma vez que as empresas brasileiras já apresentam um histórico de embarcações com número significativo. Esse histórico contribui, também, para a barganha dessas empresas do Brasil. Há alguns valores de fretes que são cotados, mas sem fechar negócio, a fim de instigar o fornecedor a buscar propostas melhores e fornecer o melhor valor possível para o frete em questão.

Em 2018, pode-se observar semelhante situação. No primeiro semestre do ano, foram cotados 68 containers, um número menor se comparado aos dois anos anteriores. Esse período apresentou um contexto de retração econômica globalizada, com grande impacto na economia brasileira, o que gerou relativa diminuição do fluxo de importações. Contudo, ainda assim, o período alcançou a menor média no valor do frete, beirando US\$312, uma redução de quase 40% do valor médio apresentado em 2015.

TABELA 4 – COTAÇÕES 2018

ANO	DATA	ORIGEM	DESTINO	AGENTE DE CARGA	VALOR (US\$)	QTD. DE CONTAINER COTADOS
2018	17/01/2018	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	10
2018	03/02/2018	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	360,00	10
2018	03/02/2018	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	325,00	10
2018	28/02/2018	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	325,00	4
2018	04/03/2018	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	325,00	10
2018	11/03/2018	ALTAMIRA	PARANAGUA	EMPRESA 1	325,00	3
2018	18/03/2018	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	325,00	10
2018	05/04/2018	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	325,00	10
2018	29/04/2018	ALTAMIRA	ITAPOA	EMPRESA 1	325,00	1

FONTE: O autor (2021).

Em suma, já em uma primeira leitura dos dados, é possível perceber que em 2018, o valor das cotações obtidos pelas duas empresas cooperadas era muito menor do que os números apresentados em 2015. Em 2015, de acordo com os dados da tabela, foram cotados 36 containers, a um preço médio de US\$500 por container. A primeira cotação apresentada, em 2015, considera a quantidade de um container a um valor de US\$600. A última cotação apresentada, em 2018, também considera apenas um container, mas com um valor muito abaixo do inicial, US\$325.

Na seção 5, serão apresentados os resultados dessa variação dos fretes e será traçada uma análise do panorama vivenciado pelas empresas e da sua atuação no comércio exterior, tendo como pano de fundo a perspectiva da governança em rede e do capital social.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de Pesquisa

Quanto aos objetivos da pesquisa, optou-se por utilizar o método exploratório, a fim de aprofundar a percepção de que há uma relação entre os fenômenos da governança em rede e a atuação das pequenas e médias empresas no comércio exterior. O método de análise elegido para esta pesquisa foi o indutivo, que visa identificar um comportamento geral de determinado fenômeno a partir da análise de um cenário específico.

Sendo assim, a fim de estudar a hipótese que aqui se propõe, a pesquisa partiu do levantamento bibliográfico e do estudo de caso para análise e interpretação de dados já existentes, observados pelo autor. Esses dados apresentam a trajetória de negociação das empresas brasileiras com as agências de carga e seus impactos nos valores de frete e, de forma indireta, no valor final do produto e na competitividade das empresas.

A partir da análise dos dados, a pesquisa buscou compreender de forma mais profunda como a ação coletiva tende a contribuir para a viabilização da atuação internacional de pequenas e médias empresas. A pesquisa exploratória, nesse sentido, permite dar uma nova percepção à ação cooperativa em detrimento do comportamento competitivo entre as empresas. Assim, pode-se vislumbrar a criação de novas alternativas e estratégias de ação conjunta no comércio exterior, conforme a proposta de produto técnico que será descrita nos resultados.

4.2 Delimitação da Pesquisa

Em decorrência do amplo número de empresas que atuam no comércio internacional, a presente pesquisa será limitada à análise da experiência de uma rede específica de pequenas e médias empresas brasileiras que atuam com comércio exterior. A rede de empresas escolhida atua com importação de produtos.

A escolha da rede se deu em decorrência da percepção de vantagens ao longo da sua atuação, bem como da disponibilidade de acesso aos dados, tendo em vista a proximidade do autor a essa rede, sendo sócio de uma das empresas pertencentes à rede.

Os dados a serem analisados são referentes ao período de 2015 a 2018, tendo como ponto de partida a análise dos preços de frete de acordo com as variações no número de containers ao longo desses anos. A partir desta análise, poderá ser compreendida as vantagens adquiridas pela atuação em rede; os impactos nos negócios; e a manutenção da cooperação pelas empresas.

Além disso, cabe ressaltar que esta pesquisa considera, em sua análise e interpretação dos dados, os aspectos econômicos e regulatórios do Brasil.

4.3 Coleta e Análise dos Dados

A fim de alcançar os objetivos desta pesquisa, a abordagem utilizada para coleta e análise dos dados foi a qualitativa, em que há uma subjetividade na interpretação dos fenômenos observados.

Primeiramente, portanto, para fundamentar o debate, foram levantadas algumas discussões teóricas, que versam sobre os principais conceitos adotados por esta pesquisa: governança em redes, capital social e viabilidade. A partir da exposição de estudos que abordam essas questões, a pesquisa buscou estabelecer um diálogo entre esses campos conceituais, identificando a relação entre a atuação em redes e o capital social na viabilidade de ação das pequenas e médias empresas no comércio exterior.

Para respaldar esse diálogo conceitual, a pesquisa realizou a análise de dados coletados pelo autor. Utilizaram-se dados secundários fornecidos pela própria rede de empresas aqui analisada para gerar suas considerações sobre o problema de pesquisa.

Na etapa de estudo de caso, foram analisadas as informações de cotações de frete realizadas no período de 2015 a 2018, tendo como origem o porto de Altamira, no México, com destino para um dos portos do sul do Brasil – Paranaguá, Itapoá ou Navegantes. As cotações foram realizadas por duas empresas associadas à rede aqui observada, havendo, assim, variação no número de containers cotados nesses anos.

Diante desse cenário, a pesquisa comparou as cotações de frete repassadas pelos fornecedores traçando uma relação com as variações nos números de containers cotados. A partir dessa análise, foi possível observar a existência de oscilações nos valores e o poder de barganha adquirido pelas empresas brasileiras diante do aumento do volume importado.

O estudo de caso contribui, dessa forma, para observar o fenômeno determinado na sua profundidade e realidade, por meio dos dados coletados. Assim, a partir da correlação entre as informações obtidas pelo levantamento bibliográfico e pelo estudo de caso, foi possível chegar aos resultados que serão apresentados no capítulo seguinte.

4.4 Limitações

Como toda pesquisa, a presente análise apresenta limitações.

Destaca-se, aqui, que o grupo analisado não foi escolhido de modo aleatório, mas com base na proximidade do autor à rede. Além disso, o recorte dos dados analisados é reduzido, tendo o volume de comércio, produto, espaço geográfico, estrutura logística e outros aspectos bem específicos.

Dessa forma, a presente pesquisa traz resultados que correspondem, particularmente, ao grupo aqui selecionado, mas que podem ser ampliados para outros universos e influenciar análises generalizadas.

5 RESULTADO E DISCUSSÕES

Como proposto no início desse trabalho, a pesquisa circundou pelas teorias de governança em rede, tendo como pano de fundo o capital social, ou seja, o estímulo à confiança e à cooperação, para compreender como esses recursos podem viabilizar a participação das empresas médias e pequenas no comércio exterior. Sabe-se que a globalização gerou inúmeras oportunidades de acesso ao mercado internacional pelas empresas. Contudo, é notório, também, que as grandes corporações, que movimentam grande fluxo de capital e produtos no comércio internacional, possuem maior potencial de manobras comerciais, minimizando o poder de negociação daquelas empresas menores, que possuem menor volume de compras e serviços.

Diante desse contexto, a formação de redes pelas empresas de pequeno e médio porte foi identificada, aqui, como uma estratégia que viabiliza sua atuação no comércio exterior, sendo agente de negociação frente aos fornecedores. Para isso, portanto, é imprescindível que as empresas trabalhem de forma coordenada, adentrando no comércio exterior com um somatório de recursos que não dispõem se atuarem de forma isolada.

Ao propor analisar a negociação de fretes para importação por empresas de pequeno e médio porte que estão associadas em rede, essa pesquisa transcende a percepção de uma relação estritamente concorrencial entre as empresas nacionais, dirigindo-lhe um olhar de cooperação para o alcance de resultados coletivos. Para aprofundar tal perspectiva de análise, essa pesquisa apresentou no estudo de caso o processo de cotação de fretes vivenciado por duas empresas brasileiras que, ao se associarem em rede, obtiveram resultados significativos nessa negociação.

O estudo de caso, que versa entre os anos de 2015 e 2018, apresentou uma oscilação dos valores das cotações a partir do aumento da quantidade de containers – gerado a partir do somatório das demandas entre as duas empresas. Em 2015, no início das negociações, o valor era quase o dobro do apresentado no ano de 2018, quando a quantidade cotada era mais elevada e já havia sido estabelecida uma relação de confiança e, de certa forma, uma expectativa de continuidade.

Dessa análise, pode-se observar dois fatores principais: as contribuições da ação coordenada entre pequenas e médias empresas e a confiança como gatilho para o acúmulo do capital social, imprescindíveis para a viabilização da atuação dessas empresas no comércio exterior.

É notável que a ação coordenada entre as duas empresas permite o aumento do volume das suas importações e, conseqüentemente, o aumento do número de containers cotados, o que dá maior poder de negociação dos fretes com os agentes de cargas. Grandes volumes de compra tendem, segundo as leis do mercado, a gerar melhores preços e condições de compra e frete, cenário que está geralmente limitado às grandes empresas com elevado fluxo comercial, mas que, por meio das associações, tem sido um caminho acessado pelas pequenas e médias empresas.

O somatório das cargas importadas, além de gerar a redução do custo dos produtos e fretes, acaba por reduzir, também, taxas de alocação nos portos, custos na origem com o fornecedor e demais taxas que são diluídas no preço final de venda. Assim, a redução dos custos na cadeia de fornecimento, obtida por meio da ação coordenada das empresas no mercado internacional, permite reduzir o preço final de venda desses produtos no Brasil, aumentando a sua competitividade no mercado nacional. Uma vez que, as empresas de mesmo porte que atuam individualmente na importação de produtos, não detêm as mesmas vantagens de negociação, dada à limitação do seu fluxo comercial.

À medida em que as empresas coletam os benefícios gerados pela ação coordenada – o aumento do poder de negociação, a redução dos custos e o aumento da competitividade no mercado nacional –, espera-se um fortalecimento da atuação em rede. Isso porque, atuando individualmente no comércio internacional, empresas de pequeno e médio porte não possuem força para a negociação dessas vantagens com fornecedores internacionais.

Nesse sentido, o potencial de ganho de competitividade se sobrepõe à preocupação com a concorrência no mercado nacional quanto à mesma empresa que atua em rede. Pois, uma empresa de pequeno e médio porte dificilmente irá absorver toda a demanda do mercado, ainda mais se o produto final não tiver um preço competitivo, o que é viabilizado pela atuação em rede. Sendo assim, há uma relação de ganha-ganha na ação coordenada entre essas empresas, em que a confiança mútua e a cooperação surgem como elementos essenciais não apenas para o desempenho da rede, mas também para seu desempenho individual.

Assim, a estratégia das redes é alimentada pelo acúmulo do capital social, que se torna uma estratégia de ação também individual. A atuação em redes, exemplificada no estudo de caso aqui levantado, demonstra, que a cooperação pode estimular a competitividade e não necessariamente ser uma barreira para tal. A ação

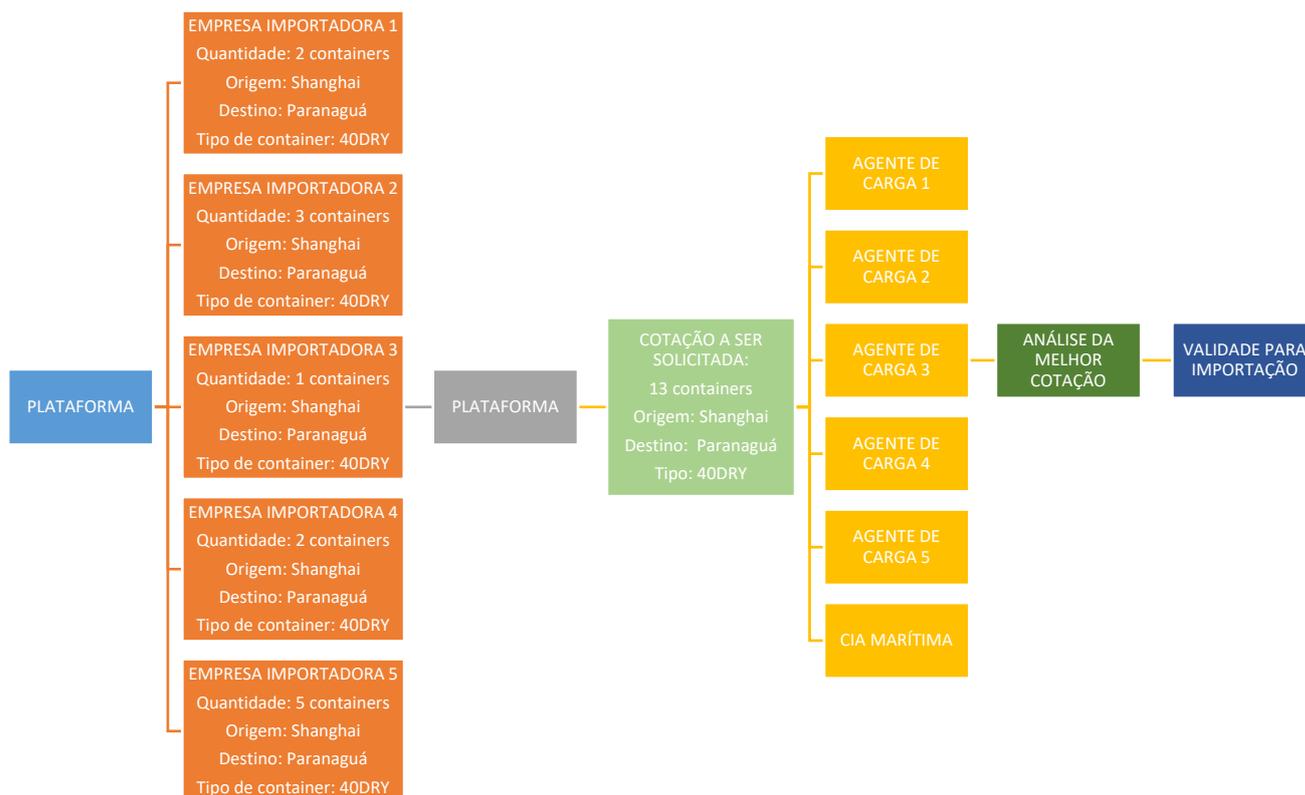
conjunta, neste caso, viabilizou não apenas a entrada dessas empresas no comércio exterior, mas também a sua consolidação como parceiras de negócios dos fornecedores. Assim, a rede permitiu às empresas adquirirem poder de negociação ante o comércio internacional e garantiu sua competitividade no mercado interno, mesmo atuando no ramo similar de comercialização.

Nesse sentido, considerando as possibilidades trazidas pela ideia de participação das pequenas e médias empresas no comércio internacional a partir da ótica da governança, é importante estimular o acúmulo do capital social entre as organizações. Diante disso, os resultados desta pesquisa desdobram-se na proposta de criação de um produto técnico que possa fortalecer as redes de governança entre as empresas e incentivar a cooperação e a confiança entre as organizações.

O produto técnico tem como objetivo principal viabilizar a governança em rede entre as empresas, a fim de que cada organização obtenha as melhores condições de frete para os produtos importados e possam, assim, aumentar seu potencial de competitividade. Para isso, consiste na criação de uma plataforma digital – disponibilizado nos formatos web e aplicativo – para cotação de fretes.

A plataforma irá reunir no seu portfólio as empresas importadoras brasileiras e os agentes de carga que atendam à rota demandada. As empresas cadastradas poderão acessar a plataforma e inserir no campo de busca as informações para cotação: 1. Quantidade de containers; 2. Origem da carga; 3. Destino da carga; e 4. Tipo do container. No processo de busca, a plataforma irá considerar as cotações realizadas por outras empresas que sejam compatíveis com as especificações e rotas de trânsito do seu pedido. Ao identificar essas cotações, a plataforma faz o somatório da quantidade de containers a serem transportados e gera um pedido único de cotação aos agentes de carga. Ao final da busca, a plataforma irá apresentar todas as cotações enviadas pelos agentes de carga, a fim de que as empresas possam comparar as propostas e escolher a melhor delas.

Segue abaixo um esboço do fluxo de funcionamento da plataforma:



Assim, ao invés de considerar o volume individual de cada empresa, a plataforma irá considerar o volume total de carga que as empresas importadoras necessitam, possibilitando a redução do custo de transporte e, conseqüentemente, aumentando a margem de competitividade no mercado interno. Com a utilização da plataforma, as empresas, que atuavam de forma isolada no comércio internacional, formam parte de uma rede com maior potencial de barganha, aumentando a confiabilidade entre as empresas e incentivando a cooperação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao lançar um olhar sobre a trajetória das relações comerciais globais, é impossível deixar de observar como essas dinâmicas têm adquirido diferentes características e complexidades ao longo da história. Hoje, mais do que nunca, essas dinâmicas incorporam atores de naturezas variáveis. No Brasil, como mencionado, as empresas de pequeno e médio porte têm assumido um papel preponderante na economia nacional, tendo uma atuação não apenas local, mas cada vez mais global.

No contexto atual, de uma economia globalizada, o acesso ao mercado internacional tem se tornado mais acessível mesmo para empresas menores, com menor volume de vendas e aquisições. Contudo, ao mesmo tempo em que há a diversificação do comércio internacional, há uma tendência de concentração de polos econômicos mais desenvolvidos em determinadas localidades e países. Mesmo dentro do Brasil, há uma discrepância de infraestrutura, logística e demais fatores entre as regiões, o que gera diferentes cenários, possibilidades e obstáculos de atuação diferentes para cada empresa. Assim, apesar da tendência global de facilitação do acesso ao mercado internacional, essas diferenças definem o potencial de atuação de cada uma delas dentro do comércio exterior.

As grandes empresas e empresas localizadas em regiões com facilidades logísticas e infraestruturais tendem a obter algumas vantagens nas negociações internacionais, tendo em vista o elevado fluxo comercial e os menores custos logísticos. Essas vantagens, tornam essas empresas muito mais competitivas no mercado nacional, pois garantem um mesmo produto que outras empresas menores conseguem negociar no exterior, mas com um preço muito mais atrativo.

Para as empresas de pequeno e médio porte, ou mesmo para aquelas que se encontram em pontos com maiores obstáculos logísticos e infraestruturais, as possibilidades de negociação no mercado internacional e a consequente competitividade no mercado nacional ainda são limitadas. Diante do fluxo comercial reduzido e das barreiras logísticas que muitas vezes enfrentam, essas empresas têm buscado estratégias de ação para viabilizar sua atuação no comércio exterior. Uma dessas estratégias, exposta no decorrer desta pesquisa, é a atuação em rede.

Por meio do somatório de forças, as empresas menores buscam alcançar vantagens no comércio exterior, a fim de que se reflitam no preço dos seus produtos e permitam fortalecer sua competitividade e ação no mercado interno. Essa ação

coordenada demanda um acúmulo de capital social para a obtenção de resultados e continuidade da estratégia, o que, como observado,

Como visto no estudo de caso e na análise dos seus resultados, a atuação em rede dessas duas empresas permitiu um ganho significativo ao reduzir em quase 40% seus custos com o frete dos produtos. Para a empresa de São Paulo, o rateio dos custos com o frete, ainda que com destinação para os portos do sul, ao invés do porto de Santos, significou um ganho expressivo, pois, apesar dos custos logísticos, não há nesses portos o custo de armazenagem por um prazo determinado, outro fator que suaviza os custos de importação e o repasse ao preço final do produto.

Esse caso foi apenas uma das possibilidades apresentadas, em que houve a cooperação entre duas das seis empresas que fazem parte da rede. A partir dos resultados apresentados, é possível vislumbrar um ganho muito maior com a agregação e cooperação das demais empresas. O elevado volume das importações, resultado do somatório das empresas, resultaria na redução dos custos do produto, mas também de toda a cadeia produtiva. Ao gerar uma demanda atrativa, essa ação em rede torna a oportunidade de negócio com essas empresas um fator atrativo para os fornecedores externos, que são estimulados a buscar as melhores condições para fechamento de negócios e criação de parcerias com essas redes.

Nesse sentido, analisando os fatores apresentados no decorrer da pesquisa, pode-se confirmar a hipótese de que a atuação em rede de pequenas e médias viabiliza sua atuação no comércio exterior. Pois, apenas por meio do somatório de forças é que essas empresas adquiriram poder de barganha com os fornecedores externos e, assim, foi possível trabalhar com uma margem melhor no valor final dos produtos.

Essa pesquisa buscou, aqui, compartilhar essa experiência e estimular a reflexão sobre essa estratégia de negócio entre as demais empresas de pequeno e médio porte que atuam no comércio exterior. Diante das oportunidades que o mundo globalizado traz para o comércio, permitindo atender às demandas por inovação que muitas vezes não estão disponíveis no mercado interno, é necessário que as empresas se reinventem para viabilizar uma participação ativa no comércio.

A ação conjunta e a cooperação entre um grupo de empresas surge, assim, como uma estratégia de reinvenção e adequação bastante pertinente e eficaz, capaz de atender demanda interna com significativa vantagem e diferencial de mercado.

Para isso, o produto técnico vem no sentido de incentivar a cooperação e a confiança entre as empresas, a fim de viabilizar sua atuação em rede no comércio exterior.

REFERÊNCIAS

- ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- AMAL, M.; FREITAG FILHO, A.R.; MIRANDA, C.M. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, 7, 2008.
- ARMANDO, E.; FISCHMANN, A.A. Alianças estratégicas e competitividade internacional: recomendações para empresas de confeccionados têxteis. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17, 2004, Itapema-SC. **Anais...**, SLADE, Itapema-SC, 2004.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. **Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais**. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. Recife: [s.n.]. 2002. p. 10.
- BERNSTEIN, P.L.; DAMODARAN, A. **Administração de investimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, 2019. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-meio-ambiente/134-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>. Acesso em: 3 jul. 2019.
- BREALEY, M. **Princípios de Finanças Empresariais**. McGraw Hill, 1992.
- CARGNIN, A.P. A dimensão territorial do planejamento governamental brasileiro: efeitos das Políticas de Desenvolvimento Regional no Estado Rio Grande do Sul. **Inclusão Social**, jul./dez. 2012, p. 13-32.
- CASAROTO FILHO, N; KOPITTKE, B.H. **Análise de Investimentos**: Matemática Financeira, Engenharia Econômica, Tomada de Decisão, Estratégia Empresarial (9ª ed.). São Paulo: Atlas, 1992.
- CATEORA, P.; GRAHAM, J. **Marketing internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DILASCIO, K.S. **Cogestão adaptativa e capital social na gestão de unidades de conservação integrais brasileiras com comunidades - o estudo de caso do Parque Estadual da Ilha do Cardoso e da comunidade do Marujá**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) - Instituto de Energia e Ambiente, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/106/106132/tde-19012015-161740/pt-br.php> Acesso em: 03 jul. 2020.
- DUNNING, J.H. Internationalizing Porter's Diamond. **MIR: Management International Review**, v. 33, 1993, p. 7–15.

- FENSTERSEIFER, J.E. et. al. O Papel das Redes de Cooperação na Política Tecnológica das Pequenas e Médias Empresas. In: **XXI ENANPAD**, Angra dos Reis, RJ, 1997.
- FERREIRA, G.C.; BARCELLOS, M.D. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, 8(1), 2006, p. 117-130.
- FREEMAN, S.; EDWARDS, R.; SCHRODER, B. How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. **Journal of International Marketing**, 14(3), 2006, p. 33-63.
- GARCIA, R. **Vantagens Competitivas de Empresas em Aglomeração Industrial**: um estudo aplicado á indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. Campinas: UNICAMP-IE, 2001.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** (5 ed.). São Paulo: Atlas, 2010.
- GRANDORI, A.; SODA, G. (1995). Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, 16, 1995, p. 183-214.
- HEMAIS, A.H. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica. **RAC**, 2003, p. 109-124.
- HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S. et. al. (Eds.). **The Oxford Handbook of Inter-organizational relations**. (p. 390-416). Oxford: Oxford University Press, 2008.
- HYNES, B. International Small Business Growth: a process perspective. **The Irish Journal of Management**, 29 (2), mar. 2010, p. 87-106.
- IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Caderno de governança - 3. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, 1, mar. 2003, p. 83 - 101.
- JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S.P. A general theory of networks governance: Exchange conditions and social mechanisms. **The Academy of Management Review**, v.22, 1997, p. 911-945.
- KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional**: como conquistar negócios em Mercados Internacionais. São Paulo: Makron e Pearson, 1999.
- LEANA, C.; PIL, F. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. **Organization Science**, 17(3), 2006, p. 353-366.
- LIAO, J.; WELSCH, H. Social capital and entrepreneurial growth aspiration: a comparison of technology- and non-technology-based nascent entrepreneurs. **Journal of High Technology Management Research**, 14, 2003, p. 149-170.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de Redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T (Org.). **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**, p. 54. Rio de Janeiro: FGV, 1992.

LOPES, L.M.; VASCONCELLOS, M. A. **Manual de macroeconomia: nível básico e nível intermediário**. São Paulo: Atlas, 2008.

MACDONALD, D. **Practical Hazops, Trips and Alarms**. Oxford: Elsevier, 2004.

MAGNOLI, D. **Globalização: Estado Nacional e Espaço Mundial (2º ed.)**. São Paulo: Moderna, 2004.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

Marconi, M.D.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica (5 ed.)**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MELO F.A.F. et al. Criação de Capital Social versus Objetivos Organizacionais em Redes de Pequenas e Médias Empresas - PMEs: Estudo de multicasos no Setor Varejista. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, jan./abr. 2008, p. 25-42.

MELO, P.T.; REGIS, H.P.; BELLEN, H.M. Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. **Cad.EBAPE.BR**, vol.13, n.1, 2015, p. 150-164.

MITCHEL, V.M. Organizational Risk Perception and Reduction: A Literature Review. **British Journal of Management**, v. 6, n. 2, jun. 1995, p. 115-133.

MULS, L.M. Desenvolvimento Local, Espaço e Território: O Conceito de Capital Social e a Importância da Formação de Redes entre Organismos e Instituições Locais. **Revista Economia**, v.9, n.1, jan./abr. 2008, p. 1-21.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **The Academy of Management Review**, 23(2), 1998, p. 242-266.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v.15(2), 1990, p.241-265.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Assembleia Geral das Nações Unidas. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**, 1987. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>. Acesso em: 03 jul. 2019.

PAXSON, D.; WOOD, D. **The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Finance**. Oxford: Blackwell, 1998.

PECQUER, B. A guinada territorial da economia global. **Política & Sociedade**, 2009, p. 79-105.

PEREIRA, B.A.; PEDROZO, E.A. Modelo de Análise do Comportamento das Redes Interorganizacionais Sob o Prisma Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1, 2003, Brasil. **Anais...** Atibaia: 2003, p 1-15. v.1, 2003, p.1-15.

PORTER, M.E. **Clusters and New Economics of Competition**. Harvard Business Review, 1998.

POWEL, W. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation. Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, vol. 41,1996, p. 116-145.

PROVAN, K.; KENIS, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18, 2007, p. 229-252.

PUTNAM, R.D. **Comunidade e Democracia**: a experiência da Itália moderna. Trad. Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro. Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

PWC BRASIL. **Pequenas e Médias Empresas** (Private Company Services). São Paulo, 2013. Disponível em: < <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pes/private-compay-services-pes-13-pt.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

REIS, E.A. **Análise da viabilidade da formação de uma rede associativa compras como estratégia competitiva para micro e pequenas empresas indústrias metal mecânicas da região de Jaraguá do Sul (SC)**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.

RENNÓ, L.R. Confiança Interpessoal e Comportamento Político: microfundamentos da teoria do capital social na América Latina. **Opinião Pública**, 2001, p. 33-59.

ROOT, F.R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1994.

SALLES, F.D.; FERNANDES, V.; LIMONT, M. Capital social e sustentabilidade: uma relação intrínseca. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, 2017, p. 398-411.

SANTOS, M.L.; ROCHA, E.C. Capital Social e Democracia: a confiança realmente importa? **Revista de Sociologia e Política**, 2011, p. 43-64.

SCHIMITZ, H. On The Clustering of Small Firms. **IDS Bulletin**, v. 23(Jul), 1992, p. 64-68.

SCOTT, W.R. Conceptualizing Organizational Fields: linking organizations and societal systems. In: DERLIEN, H.; GERHARDT, U.; SCHARPF F. (Eds.). **Systems rationality and partial interests**, p. 203-221. Baden: Nomos, 1994.

SEHNEM, A.; MACKE, J. Fatores Explicativos do Capital Social no Extremo Oeste Catarinense. **Organizações & Sociedade**, 2015, p. 309-324.

SESSIN-DILASCIO, K. **Cogestão adaptativa e Capital Social na gestão de uniades de conservação integrasi brasileiras com comunidades - o estudo de caso do Parque Estadual da Ilha do Cardoso e da Comunidade do Marujá**. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

THEURL, T. From Corporate to Cooperative Governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. p. 149-192. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Routledge, 2006.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. **Corruption Perceptions Index 2019**. Disponível em: <https://www.transparency.org/cpi2018>. Acesso em: 03 jul. de 2019.

VAN AKEN, J.E.; WEGGEMAN, M.P. Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. **R&D Management**, 2, 2000, p. 139-149.

VENTURA, M.M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**, 20(5), set./out. 2007, p. 383-386. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. 204f. Tese (Doutorado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**, 2002, p.342-347.

WILLIAMSON, O.E. **Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications**. Nova York: Free Press, 1975.

WOILER, S.; MATHIAS, W.F. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**, 2º ed. São Paulo: Atlas, 2008.