

**REDES EMPRESARIAIS E SUA TIPOLOGIA: UM BREVE ESTUDO**

**Magali de Macedo Kolczycki**<sup>1</sup>  
**Adriana Portes Cócolo Ribeiro**<sup>2</sup>  
**Silvana Martens**<sup>3</sup>

**RESUMO**

*As redes empresariais constituem uma forma de agrupamento de empresas que têm como finalidade principal potencializar suas vantagens competitivas. Este estudo aborda de forma breve o papel que as redes assumem sob a visão de diferentes autores. Para isto traz conceitos e explicações sobre redes sociais, burocráticas e proprietárias; redes top-down e redes flexíveis; redes hierarquizadas e não hierarquizadas; clusters; redes de cooperação. Diante do atual cenário empresarial, as redes podem ser também utilizadas como uma das alternativas de sobrevivência, com a formação de alianças estratégicas e por meio de relações interfirmas.*

*Palavras chave: Redes empresariais. Competitividade. Tipologia.*

**ABSTRACT**

*Business networks are a form of grouping of companies, which mainly aims to intensify their competitive advantages. The present study briefly discusses the networks' role in the view of different authors. For that, it introduces concepts and explanations about social networks, bureaucratic and proprietary; top-down and flexible networks; hierarchical and non-hierarchical networks; clusters, cooperation networks. In today's business environment, networks may also be used as one of the survival options, with the formation of strategic alliances and through intercompany relations.*

*Keywords: Business networks. Competitiveness. Typology.*

**Biografia**

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora do curso de Administração da Escola de Negócios das Faculdades Integradas do Brasil - UniBrasil. magalidemacedo@hotmail.com

<sup>2</sup>Graduanda em Administração pelas Faculdades Integradas do Brasil - Unibrasil. adriana\_portes@yahoo.com.br

<sup>3</sup>Graduanda em Administração pelas Faculdades Integradas do Brasil - Unibrasil. silvana.martens@yahoo.com.br

## 1. INTRODUÇÃO

Em decorrência das mudanças ocorridas com a era informacional, durante o século XX, as organizações passaram por uma reinvenção do modelo de estrutura organizacional. Surge assim, o fenômeno de formação de redes, clusters e aglomerados, os quais têm como características comuns, a competição e a cooperação. Esse fenômeno tem sido objeto de grande interesse por parte de acadêmicos, bem como das empresas, as quais perceberam que compreender as redes pode ser decisivo para o seu negócio, fato este que justifica a elaboração deste ensaio, que tem como objetivo principal pesquisar as principais tipologias de redes existentes, e para o qual foram utilizados teóricos como Marshall, Porter e Amato Neto, apenas para citar alguns.

## 2. REDES EMPRESARIAIS

A noção de redes remete a um entendimento de como o mundo realmente funciona e ainda, de como está organizado. Uma rede funciona criando conexões entre diferentes pontos e, pode-se dizer que esta é uma das formas mais eficientes de se organizar o tempo e os recursos que se dispõe. Em face disso, o campo de pesquisa sobre redes está em constante ampliação. Neste ínterim, Marshall (1982) foi o primeiro a demonstrar que a concentração favorece a oferta de mão-de-obra, sendo esta uma vantagem das aglomerações. Assim, ficou proposto o modelo de Distrito Marshalliano, o qual continua sendo importante para as organizações de empresas que atuam em redes horizontais, e que também despertou uma série de estudos a iniciar por Porter (1999), considerado um dos grandes teóricos sobre o assunto.

Segundo Casarotto (2001, p. 87), pode-se definir rede de empresas como “um aglomerado delas, enleadas umas às outras por comunicação formal ou simplesmente negocial, circunscritas ou não a uma região”.

A constituição de uma rede empresarial se dá pela associação por motivos em comum, de caráter formal por meio de contratos ou de caráter informal sendo a própria empresa responsável pelo seu desenvolvimento.

Para Amato Neto (2000), uma rede de empresas é uma organização sistemática de atividades econômicas por meio de ações coordenadas entre as firmas.

Uma das instituições que possui forte empenho na organização de redes é o Sebrae Nacional (2010) que define em seu site redes de empresas como

*Uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas. As redes nascem da consolidação sistemática entre firmas, as quais assumem diversas formas. Destaca-se a aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções de empresas, entre outras. Em última análise, as redes de empresas surgem por meio do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades principais. Além de especializarem-se apenas em suas atividades fins, essas empresas ainda obtêm vantagens como melhoria da produtividade, redução de custos, poupança de recursos, acesso a novos mercados, novas tecnologias, mão-de-obra e fornecedores, aumento de poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências e maior acesso à informação, melhoria da reputação do setor na região, maior acesso à instituições e programas governamentais.*

O autor Castells (1999), por sua vez coloca o conceito de redes de empresas como sendo um novo sistema produtivo que depende da combinação de alianças estratégicas e formas de cooperação entre as empresas, que podem ser de pequenas e médias empresas conectadas entre si, ou com grandes empresas.

Conforme Amato Neto (2009), um dos fatores característicos das redes é a cooperação entre “mais ou menos iguais”. Fornecedor e comprador definem o produto em conjunto e combinam competências complementares. Isso é mais comum quando tanto o comprador como o fornecedor são inovadores e pró-

ximos à tecnologia ou fronteiras de mercado. Assim, o risco do comprador é minimizado pela alta competência do fornecedor. Competência alta e generalizada favorece redes e interdependência recíprocas.

Como parte integrante da estratégia, as empresas podem utilizar redes, as quais proporcionam acesso à conhecimentos específicos, uma vez que vão além dos limites da organização.

Quanto às pequenas e médias empresas, Amato Neto (2005), diz que estas podem se tornar tão competitivas quanto as grandes empresas, desde que agreguem vantagens como, por exemplo, tecnologias, logística, entre outras. As redes são formas de explorar e combinar o conhecimento propiciando a eficiência, ajudando as empresas a cruzar com novas idéias e combinações criativas, podendo inclusive resultar na abertura de novos territórios com surpreendentes resultados.

A figura 1, criada por Marcon e Moinet (2000, apud Venturini, 2008, p.60), demonstra um modelo genérico que serve para classificar as redes, que serão melhor exploradas no decorrer deste estudo.

A seguir, serão apresentados alguns dos autores que sugerem tipologias de redes empresariais.

## **2.1 Redes sociais, burocráticas e proprietárias**

A tipologia proposta por Grandori e Soda (1995) contempla três tipos de redes: Sociais, burocráticas e proprietárias, conforme demonstra a Figura 2.

Nas redes sociais, não há formalização no relacionamento dos integrantes, são relações estritamente sociais entre as empresas. Nas redes burocráticas, se formalizam os relacionamentos entre seus membros, por meio de contratos especificando a relação entre as partes envolvidas e garantindo e protegendo o cumprimento de contrato acordado por ambas. Nas proprietárias, por sua vez, se fazem acordos formais que regem os direitos de propriedade entre a empresa e acionistas. Esse tipo de rede tem característica puramente financeira. Cada um dos três tipos propostos por Grandori e Soda subdivide-se em: Simétrica, que é aquela na qual não existe uma empresa centralizadora, e, Assimétrica, sendo que neste caso, existe uma empresa que centraliza as relações. A seguir será demonstrado esquema de como está estruturada a tipologia de redes de empresas proposta por Grandoni e Soda (1995, apud Amato Neto, 2005).

## **2.2 Redes top-down ou verticais e redes flexíveis ou horizontais**

Estes modelos foram pensados por Casarotto et al. (2001) especificamente para as pequenas empresas, sendo que, no caso das redes top-down ou verticais, as empresas não são concorrentes e fazem parte de uma cadeia produtiva, onde são fornecedores ou clientes umas das outras. Outro fato relevante, é que empresas de pequeno porte podem ser fornecedoras de uma empresa maior, possuindo uma ligação extremamente dependente das estratégias dessa empresa maior, não tendo nenhum poder de influenciar ou negociar no ambiente desse tipo de rede. Porém, neste caso, se a empresa-mãe tiver problemas, as demais também terão. Podem-se citar como exemplo desse tipo de rede as franquias, empresas fornecedoras de peças para montadoras. A figura 3, exemplifica como ocorre a rede vertical proposta por Casarotto (1998, apud Venturini, 2008, p.59). Neste caso, a empresa de pequeno porte seja de forma direta ou indiretamente está ligada a empresa-mãe.

No caso das redes flexíveis ou horizontais, as empresas fazem parte de um mesmo elo da cadeia produtiva e reúnem-se em prol de um objetivo comum, neste caso, são concorrentes e trabalham por cooperação. Os benefícios desse tipo de rede são obtenção de aprendizagem, ganhos econômicos, legitimação. As empresas que se enquadram nessa tipologia são redes de compradores, de fornecedores e consórcios de exportação.

A figura 4, representa como é a rede horizontal descrita por Casarotto (1998, apud Venturini, 2008, p.58). Neste tipo de rede as empresas agem cada uma por si, porém estão ligadas de alguma forma às demais como modo de cooperação para expandir seus negócios ou melhorar os ganhos em comum.

## **2.3 Redes hierarquizadas e não hierarquizadas**

Esta é a tipologia proposta mais recentemente por Tigre (2006), na qual as redes hierarquizadas são aquelas em que uma empresa líder controla a cadeia de valor, desde a concepção até o consumidor final, sendo que as empresas cooperam e competem entre si. O autor coloca também que a empresa que coordena uma rede hierarquizada pode ser: uma grande empresa; um grande comprador ou um fornecedor exclusivo de tecnologias ou insumos críticos. Esses subtipos serão abordados a seguir.

- Redes comandadas por produtores – a empresa produtora líder foca as estratégias em suas competências centrais enquanto repassa funções de menor valor para fornecedores especializados;
- Redes comandadas por compradores – este subtipo é dirigido por compradores (geralmente grandes empresas) que coordenam redes de fornecedores globais, tipicamente de bens de consumo intensivos em mão-de-obra, como no caso de calçados e vestuário.
- Redes comandadas por fornecedores de insumos críticos – este subtipo é dirigido por fornecedores de componentes ou insumos críticos, os quais são diferenciados e requerem freqüente interação com a cadeia produtiva, como é o caso das empresas que desenvolvem softwares.

As Redes não hierarquizadas – são compostas por empresas de pequeno e médio porte, especializadas horizontal e verticalmente e que, ao mesmo tempo fornecem e concorrem entre si.

## 2.4 Redes estratégica, linear e dinâmica

Para Corrêa (1999, apud Verri, 2000), existem três tipos de redes empresariais. A rede estratégica é aquela na qual há uma empresa líder que controla todas as atividades, como no caso de uma montadora de veículos e sua rede de fornecedores. Já na rede linear, os participantes são os elos da cadeia de valor, desde os fornecedores até clientes. E nas redes dinâmicas, há uma forte interação de relacionamento entre as empresas e, ainda Hamel e Prahalad (1995), contribuem dizendo ser este o modelo mais flexível e aberto de rede e o que melhor se adapta às empresas virtuais, e permite ainda que cada participante contribua com competências essenciais.

## 2.5 Clusters

Na visão de Porter (1998), cluster é uma concentração setorial e geográfica de empresas, que se caracteriza pelo ganho de eficiência coletiva. Salienta ainda Porter (1999, p. 211) que, “Um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.” Já para Paiva (www.fee.tche.br), no entanto, os aglomerados representam o modelo mais simples de concentração industrial, caracterizados como a especialização de uma determinada região em uma determinada atividade, seja esta região uma rua, um bairro, uma cidade ou uma região de um estado.

Os clusters afetam a capacidade de competição das empresas ao passo que: aumentam a produtividade de empresas sediadas na região; indicam a direção e o ritmo da inovação que sustentam o futuro crescimento da produtividade; e, estimulam a formação de novas empresas, fato este que expande e reforça o próprio cluster. (PORTER, 1998)

## 2.6 Redes de cooperação

Constituído pela aglomeração de empresas que almejam algo em comum, em muitos casos a busca da própria sobrevivência. A formação dessas redes propicia ganhos como impacto positivo na produtividade, na inovação das empresas participantes, e até a criação de novos negócios, obtendo com isso vantagem competitiva (PORTER, 1998). Já para os autores Balestrin e Vargas (2003), as vantagens podem ser inúmeras, como aprendizagem coletiva, aumenta o poder de barganha, amplia o mercado, redução dos custos de transação, além de proporcionar a inovação.

Segundo Austin (2001), as empresas devem entender que a parceria é sinônima de relacionamento de valor e não apenas realizar negócios entre si. Comenta que uma aliança de cooperação se firma à medida que os parceiros a estimule constantemente.

Uma forma interessante nessa tipologia de redes empresariais é a dosagem de cooperação e competição entre as partes. Na cooperação, empresas se unem para impulsionar o mercado como um todo, já na competição quando o mercado já está maduro, saturado, as empresas buscam aumentar o market share, cabe as empresas equilibrar esses dois fatores. Alguns autores denominam que esse equilíbrio de co-opetição ou cooepetição.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os benefícios proporcionados às empresas por meio da utilização de redes são claros, passando pela redução de custos até o aumento do poder de barganha, fato este já revelado em estudos anteriores. Dentre as vantagens oferecidas pelas redes pode-se citar a combinação de competências e utilização de know-how de outras empresas, a realização de experiências em conjunto e redução dos custos e riscos de se explorar novas oportunidades. Destaca-se, entretanto, a importância das redes no sentido de que contribuem para o desenvolvimento e, muitas vezes, para a sobrevivência das organizações.

Quanto às várias tipologias de redes apresentadas neste estudo, ficou constatado que possuem características muito próprias e por isso, é necessário que a organização esteja atenta aos sinais de mercado referentes à aspectos como por exemplo, a evolução tecnológica, para que possa aliar-se à outras empresas no sentido de se promover, por meio da eficiência coletiva.

Assim, considera-se atingido o objetivo inicialmente proposto de explanar as tipologias de redes explorando diversos autores, e fica a sugestão para estudos futuros referentes ao tema, aliando à estes os Arranjos Produtivos Locais (APLs) e os Sistemas Locais de Produção (SLP).

### REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtivas e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. (Organizador) Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.
- \_\_\_\_\_. Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/APLs): um modelo de referência. São Paulo: Atlas, 2009.
- AUSTIN, James E. Parcerias. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 2001.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento de PMEs. In: XXVII Encontro da ANPAD: São Paulo, 2003.
- CASAROTTO FILHO, Nelson et al. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. Organizations studies. 16/2, 1995.
- HAMEL, Gary. PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MARSHALL, A. Principles of Economics: Na Introductory volume, 1890. Tradução brasileira: Princípios da economia. Abril Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas)
- PAIVA, Carlos Águedo. O que são sistemas locais de produção. Disponível em: <[http://www.fee.tche.br/sitefee/download/eeg/1/mesa\\_2\\_paiva.pdf](http://www.fee.tche.br/sitefee/download/eeg/1/mesa_2_paiva.pdf)>. Acesso em: 20/05/10.
- PORTER, Michael E. Clusters and the new economics of competition. Boston (MA): Harvard Business Review, novembro-dezembro de 1998.
- \_\_\_\_\_. Competição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 18/05/10.
- TIGRE, P. B. Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de

Janeiro: Elsevier, 2006.

VENTURINI, Jonas Cardona. Assimetria de informação em redes de empresas horizontais: um estudo das diferentes percepções de seus atores. 2008. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul, Santa Maria.

VERRI, F.T.H. Competitividade em redes de empresas que operam por projeto. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 3. Anais. São Paulo: FGV, set. 2000.

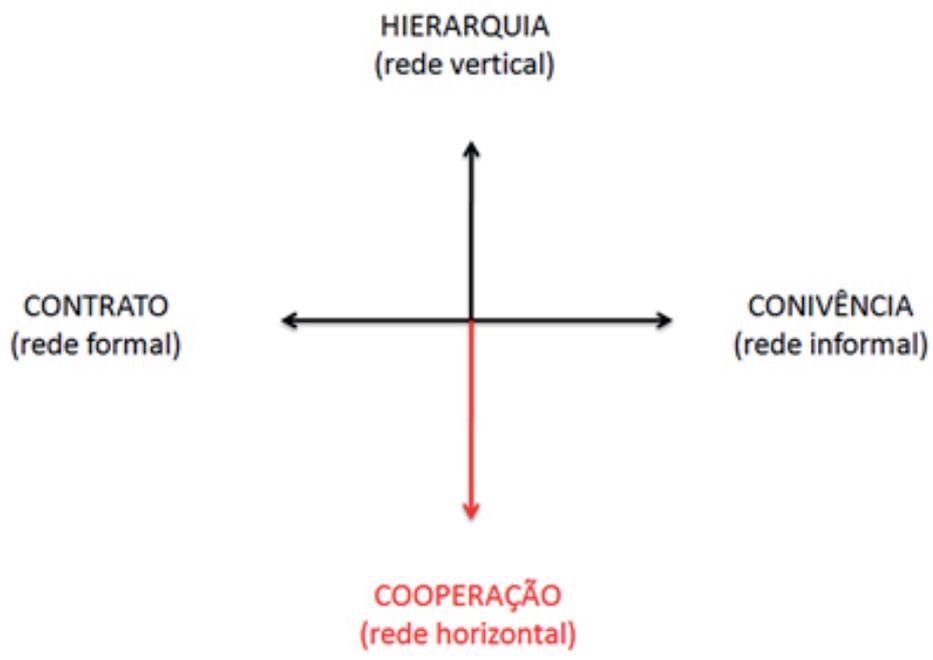


Figura 1 - Modelo genérico para classificar as redes  
FONTE: Venturini (2008)

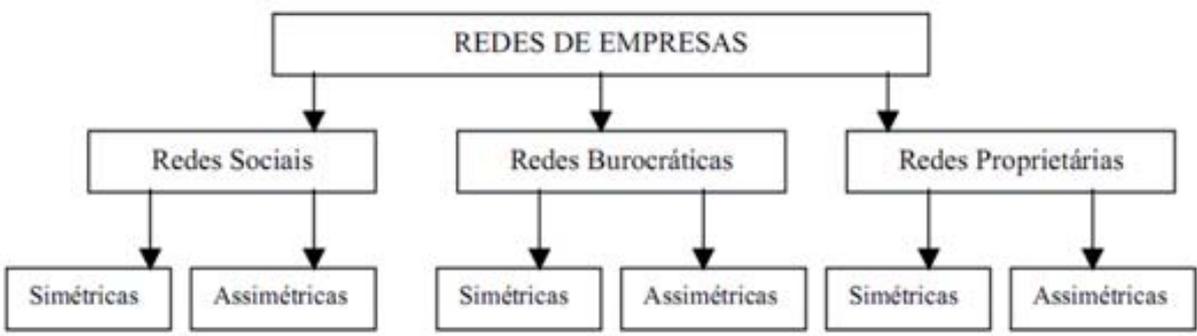


Figura 2 – Tipologia de redes de empresas  
FONTE: Grandori & Soda (1995, apud Amato Neto, 2005)

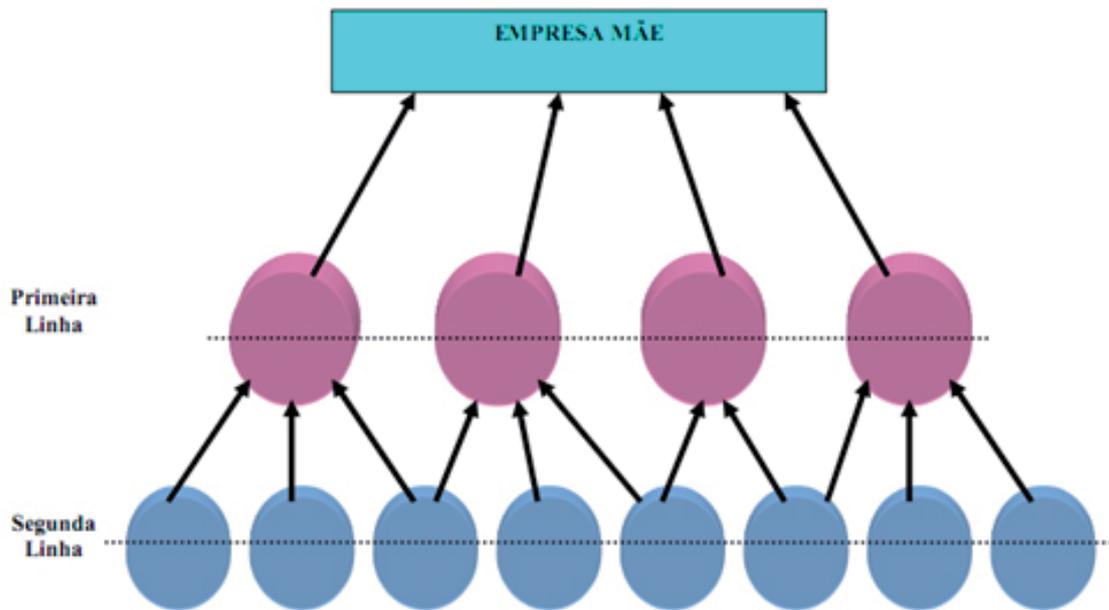


Figura 3 – Exemplo de rede vertical  
FONTE: Venturini (2008)

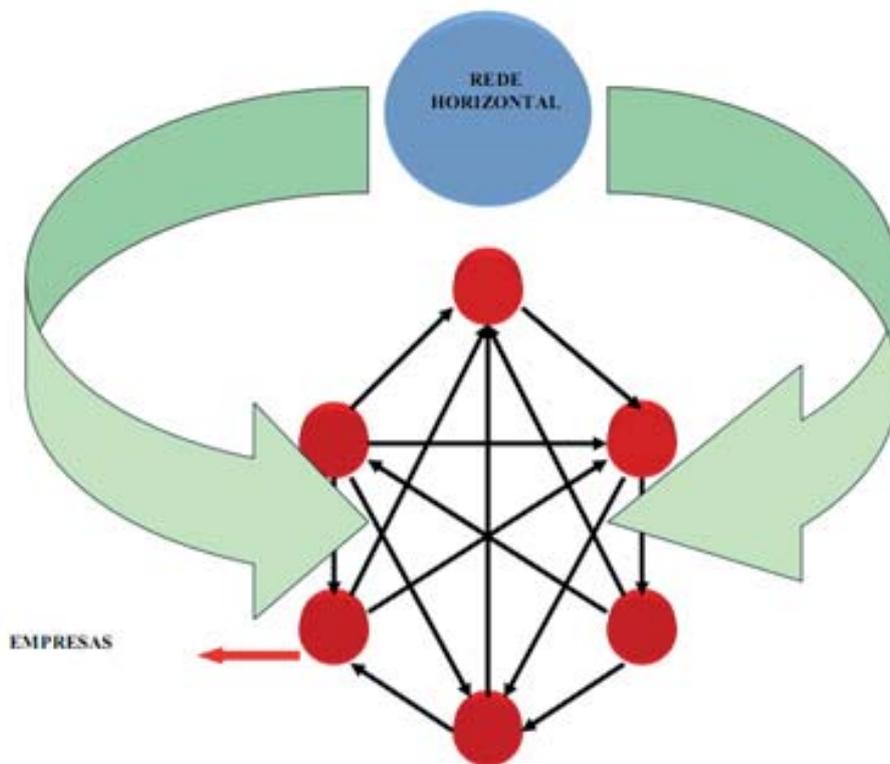


Figura 4 – Exemplo de rede horizontal  
FONTE: Venturini (2008)