

**ESPECIFICIDADES E CONTRIBUIÇÕES DAS REDES INFORMACIONAIS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

DO SETOR DE VESTUÁRIO

Cândido Borges*

RESUMO

Este artigo tem como área de interesse as redes de relacionamento das pequenas e médias empresas (PMEs), mais especificamente os contatos pessoais e institucionais com os quais os empreendedores conseguem informações (redes informacionais). Tendo como objetivo conhecer quais são os componentes das redes informacionais dos empreendedores e qual a contribuição destas redes ao desenvolvimento das PMEs, foi realizado um estudo com quatorze empresas da indústria do vestuário do estado de Goiás. A metodologia de pesquisa utilizada foi a análise de múltiplos casos. Os resultados da pesquisa mostram que os empreendedores contam com uma rede informacional formada por, em média, oito nós. Destes, seis podem ser considerados como nós fortes e dois como nós fracos. Foi possível constatar que as redes proporcionam às PMEs acesso a diferentes tipos de informação, viabilizando, entre outros, aprendizagem, adaptações ao ambiente e inovações.

Palavras-chave: Empreendedorismo, pequenas e médias empresas (PMEs), redes, capital social, vestuário – indústria.

* Mestre em gestão de pequenas e médias empresas – Université du Québec à Trois-Rivières, doutorando em administração - HEC Montréal e bolsista da CAPES. Email: candido.borges@hec.ca.

INTRODUÇÃO

Alguns modelos de desenvolvimento econômico indicam a interação e a cooperação entre os empreendedores e destes com os demais atores econômicos da região (clientes, fornecedores, universidades, governos, etc) como um dos fatores determinantes para o desenvolvimento de uma região. Entre estes modelos nós podemos citar o de *Ambientes Inovadores e Redes de Inovação* (CAMAGNI, 1991; MAILLAT *et al.*, 1993), o de *Learning Regions* (FLORIDA, 1995; KEBIR, 1999; MAILLAT; SIMMIE, 1997) e o de *Sistemas Nacionais de Inovação* (LUNDVALL, 1992). Segundo estes autores, a interação e a cooperação entre os atores econômicos locais favorecem o processo de inovação e de difusão tecnológica entre as pequenas e médias empresas (PMEs). Tal interação e cooperação se dão normalmente através das redes de relacionamento (JULIEN, 1997, 2000; MAILLAT; KEBIR, 1999).

Nosso interesse principal neste artigo é no acesso, proporcionado pelas redes, à informação. Como veremos, na seção dedicada à revisão da literatura, existem diferentes terminologias para designar as redes. Nós adotaremos a terminologia de Julien (2000_a). O autor utiliza o termo redes informacionais. Elas são formadas pelos contatos pessoais e institucionais com os quais o empreendedor troca informações. Não trataremos aqui de meios físicos ou eletrônicos de acesso à informação, mas de interação pessoal.

Visando conhecer melhor o funcionamento destas redes e os benefícios proporcionados por elas às PMEs, analisamos o caso de quatorze PMEs do setor de confecções do estado de Goiás.

Procuramos responder duas questões de pesquisa:

- a) Quais são os componentes da rede informacional dos empreendedores?; e
- b) Como a rede informacional contribui ao desenvolvimento das PMEs?.

Responder estas questões pode gerar conhecimentos úteis para a ação dos empreendedores, para a construção de políticas públicas de apoio às PMEs e para o ensino e pesquisa em empreendedorismo e gestão de PMEs.

Além desta introdução, este artigo contará ainda com três seções e a conclusão. Na primeira seção, os principais aspectos teóricos das redes serão abordados. Em seguida, trataremos da metodologia utilizada na pesquisa. Finalmente, na terceira seção, serão feitas a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa.

2 AS REDES INFORMACIONAIS

Segundo Szarka (1990, p.10) uma rede é geralmente conceituada como sendo “um tipo específico de relação ligando um grupo definido de pessoas, de objetos ou de eventos”¹. Uma outra definição de rede, é a de Julien (2000_a, p. 157): considerando uma PME, as redes “são outras empresas ou outros atores econômicos com quem o empreendedor e sua organização mantêm relações para obter os diversos recursos, sejam materiais, sejam imateriais, necessários para completar os seus próprios recursos internos”. De acordo com a literatura, as empresas podem fazer parte de diferentes tipos de redes. Citaremos como exemplo os tipos apresentados pelos trabalhos de Julien (2000a); Maillat e Kebir (1999) e Szarka (1990).

Szarka (1990) apresenta uma tipologia com três tipos de rede: rede de trocas, rede de comunicação e rede social. A rede de trocas é constituída pelas empresas e organizações com as quais a PME tem relações comerciais. A rede de comunicações é formada por organizações ou pessoas com as quais a PME tem relações com o objetivo de conseguir informações. O autor cita, como exemplos, os consultores e os organismos governamentais. O último tipo, a rede social, são os amigos e a família.

Julien (2000_a) indica quatro diferentes tipos de redes das quais normalmente o empreendedor faz parte:

a) redes de negócios, que são constituídas com fins comerciais;

- b) redes institucionais, que comportam as relações da PME com órgãos governamentais, ONGs e instituições acadêmicas;
- c) redes pessoais, que são as relações familiares e de amizade do empreendedor;
- d) redes informacionais, que compreendem os diferentes contatos pessoais e institucionais com os quais o empreendedor troca informações e conhecimentos. Segundo o autor, as redes informacionais desempenham um papel importante na dinâmica de aprendizagem e inovação das PMEs.

Uma outra forma de categorizar as redes, é a utilizada por Maillat e Kebir (1999). Eles indicam duas formas principais de redes: redes de troca e redes de aprendizado. A primeira é mais restrita ao processo de produção e de comercialização. A segunda trata da troca de informações e conhecimentos. O conceito de redes de aprendizado aqui utilizado é semelhante às redes informacionais de Julien (2000_a) e às redes de comunicação de Szarka (1990).

Apesar da diferenciação entre os tipos de redes apresentada pelos autores, os seus componentes não são excludentes. Na maioria dos casos um nó (componente da rede) representa vários papéis e faz parte de diferentes redes. Por exemplo, na tipologia de Szarka, alguns componentes da rede de trocas podem também fazer parte da rede de comunicação da PME. Assim como, na tipologia de Julien, familiares ou amigos que compõem a rede pessoal do empreendedor, podem ser também membros de sua rede informacional. Considerando o nosso interesse pelo aspecto acesso à informação, nós adotaremos a terminologia de Julien (2000_a), redes informacionais. Nossa análise será relacionada à informação e a temas correlatos, como o conhecimento e aprendizagem. A rede informacional compreende as relações formais e informais.

2.1 As contribuições das redes

De um modo geral, as redes são apresentadas como um instrumento que facilita a troca de informações e a dinâmica de aprendizado das organizações (ALDRICH; ZIMMER, 1986;

DAVISSON; HONIG, 2003; JULIEN, 2000). A TAB. 1 apresenta um resumo das principais contribuições das redes às empresas. Abordaremos em seguida, com mais detalhes, algumas destas contribuições.

Para Powell *et al.* (1996), as redes contribuem ao desenvolvimento das empresas, porque elas proporcionam acesso a conhecimentos e a recursos que, de outra maneira, não seriam disponíveis. Segundo estes autores, as fontes da inovação são originalmente encontrados nos interstícios entre empresas, universidades, centro de pesquisas, fornecedores e clientes. Kraatz (1998) enfatiza a contribuição das redes para a adaptação das empresas às mudanças ambientais. Segundo ele, os relacionamentos realizados por meio da rede permitem que ela tenha acesso a diferentes fontes de informação e, conseqüentemente, podem influenciar positivamente sua capacidade de reconhecer e de responder às oportunidades e ameaças exteriores. Além disso, o autor indica que as redes são uma importante fonte de imagens de imitação, e que as organizações normalmente mudam imitando ou adaptando ações e inovações adotadas anteriormente por outros componentes da rede.

INSERIR TABELA 1

Considerando os limites das PMEs em termos de recursos, Julien (1996), diz que ter uma boa rede informacional é a maneira mais eficaz delas obterem as informações que precisam. No mesmo sentido, Szarka (1990, p. 10) indica que as redes “são particularmente importantes para o setor das pequenas empresas porque a fragilidade que acompanha o pequeno porte pode ser compensada pelo ambiente de suporte proporcionado [pelos contatos]”. Johannisson (1986, 1998) indica que as redes aumentam os recursos potencialmente disponíveis às PMEs. Segundo este autor, o empreendedor nunca pode ter certeza, especialmente em um ambiente de mudanças constantes, de quais recursos precisará no futuro. Deste modo, a disponibilidade de recursos potenciais, proporcionada pelas redes, é muito importante.

Uma outra contribuição das redes é o fato delas serem um meio de acesso à informação tácita (ou implícita). Para Lemos (2000, p.166), por vezes nós temos a impressão de que toda informação

existente já foi codificada e colocada à disposição para difusão (através de meios como Internet, jornais ou livros). Mas na verdade, segundo ela, todo processo de codificação é acompanhado pela criação de mais informações tácitas. E as informações tácitas são compartilhadas “exclusivamente através da interação humana, na relação entre indivíduos ou organizações”.

2.2 Nós fracos, nós fortes e outros aspectos do funcionamento das redes informacionais

Partindo das considerações de Granovetter (1973), alguns autores analisam os diferentes tipos de nós (chamados também de laços ou vínculos) estabelecidos pelo ponto de referência da rede (JULIEN, 2000_a, 2000_b; KRAATZ, 1998; KRACKHARDT, 1992; POWELL *et al.*, 1996). No nosso trabalho o ponto de referência é o empreendedor. Segundo Nohria (1992), os nós se constituem em um dos principais elementos de estudo de uma rede. Esses nós são normalmente categorizados como nós fortes ou nós fracos.

Os nós fortes representam os contatos mais próximos e pessoais do empreendedor, tais como os amigos, os colegas, os parceiros e mesmo alguns clientes e fornecedores. Como são contatos mais frequentes, normalmente este tipo de vínculo proporciona um melhor diálogo e o acesso a um tipo de informação que é facilmente compreendida pelo empreendedor. Eles desempenham também um papel de suporte (emocional, moral, etc) ao empreendedor em suas decisões e o ajuda processar e compreender a informação disponível em outras fontes (JULIEN, 2000_a, 2000_b). Segundo Kraatz (1998), os nós fortes têm três características: uma interação freqüente, uma história de relação e uma relação de intimidade ou de confiança. Para Krackhardt (1992), os nós fortes constituem a base da confiança que permite ao indivíduo, quando enfrenta um processo de mudança, reduzir a resistência à ação e o grau de incerteza.

Quanto aos nós fracos, eles representam os contatos menos frequentes do empreendedor e se realizam geralmente com universidades, instituições de pesquisa, órgãos governamentais ou consultorias. Estes contatos podem ser na própria região ou fora dela. Granovetter (1973) foi um dos primeiros autores a abordar a importância dos nós fracos. Ele enfatiza o papel que os nós fracos

representam ao permitir o acesso a novas informações. Segundo Julien (2000_a, 2000_b), tais nós constituem a principal fonte de inovação da organização. Kraatz (1998), indica que a primeira função dos nós fracos é o de permitir o acesso da organização a informações situadas em um ambiente mais extenso e heterogêneo. Segundo Kraatz (1998, p. 623), este tipo de vínculo “é o mais propício a introduzir os dirigentes da organização a novas idéias e insights”.

Algumas das pesquisas feitas sobre redes indicam os elementos importantes para que uma organização tenha uma boa rede informacional e a utilize forma eficiente. Jacob *et al.* (1996) e Julien (2000_a) ressaltam a necessidade da empresa ter uma moeda de troca, ou seja, para buscar informações na rede, ela também precisa ter informações que sejam úteis aos seus parceiros. Para Johannisson (1986), é fundamental que o empreendedor tenha atitude de cooperação com esses parceiros. A procura de vínculos heterogêneos, evitando a redundância das informações, é um aspecto levantado por Burt (1992) e Kraatz (1998). Já Powell *et al.* (1996) indicam que as organizações precisam saber gerir bem cada vínculo estabelecido (dado a diferença de cada relação) e igualmente identificar o ponto ideal de se situar dentro da rede. Finalmente, Zeleny (1999) diz que, em razão das constantes mudanças no ambiente, as organizações devem se preocupar em adaptar a sua rede, abandonando alguns vínculos e investindo em outros.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para realizar a pesquisa, que tinha caráter exploratório, foi utilizado o método de estudo de caso (YIN, 1994), mais especificamente o que Huberman e Miles (1991) chamam de análise de múltiplos casos. O critério de amostragem foi do tipo não probabilista por julgamento (COOPER; SCHINDLER, 1998). Analisamos quatorze confecções localizadas no estado de Goiás, sendo sete em Goiânia e sete em Jaraguá, cidade de 29470 habitantes situada a 130 km de Goiânia. As duas cidades são pólos regionais da indústria de vestuário, um setor econômico de grande importância para o estado de Goiás.

Das empresas escolhidas, seis tem menos de vinte empregados, seis tem entre 21 e 99 e duas tem cem ou mais empregados. Elas atuam em seguimentos diferentes, como Jeans, moda infantil, moda feminina e moda praia. A empresa mais nova foi fundada em 1996 e mais antiga em 1986. A TAB. 2 mostra as características de cada empresa. Por questões de confidencialidade o nome das empresas foi substituído pela letra “E” e um número seqüencial. Todas as empresas são administradas pelo principal empreendedor. Para evitar que as empresas da amostra fossem todas indicadas por meio de associações (um dos possíveis nós da rede do empreendedor), nós recorremos também a empresas indicadas por amigos e por representantes comerciais do setor.

Para a coleta dos dados, uma entrevista semi-estruturada com os empreendedores de quatorze PMEs foi realizada. Cada entrevista durou entre 90 e 120 minutos. As questões da entrevistas trataram de quatro aspectos principais:

- a) um breve histórico da empresa, mercados, estratégias, desempenho e perspectivas;
- b) a descrição de uma inovação ou mudança importante ocorrida nos últimos anos. Foi questionado o papel dos nós da rede nesta inovação (principalmente no tocante a informação) e onde os empreendedores conseguiram as informações necessárias para conceber e realizar a inovação;
- c) identificação dos nós da rede informacional. Questões como “Com quem você conversa sobre negócios?” ou “Onde você busca as informações que precisa?”;
- d) a relação com outras empresas e com os nós fracos.

INSERIR TABELA 2

O tratamento dos dados se deu em duas etapas. Primeiro, uma transcrição das entrevistas foi realizada. Segundo, utilizando o modelo proposto por Huberman e Miles (1991), foi feita uma ficha síntese de cada caso, de modo a reter os elementos principais para a análise de dados. Na análise dos dados, duas estratégias foram escolhidas: a descrição e a comparação entre casos.

Foram considerados como “nós” as pessoas ou organizações utilizadas pelo empreendedor para, via interação humana, acessar informações importantes para seu negócio. Apesar de toda relação comercial ou social poder conter um valor informacional, só foi considerado um nó quando o empreendedor efetivamente usa este contato para troca de idéias ou fonte de informações. Neste sentido nem todos os clientes ou fornecedores, por exemplo, podem ser considerados como nós, mas somente certos fornecedores ou clientes, com os quais o empreendedor consegue estabelecer um certo vínculo. Utilizando como referência os trabalhos de Julien (2000_a, 2000_b), os diferentes nós identificados na rede dos empreendedores analisados foram classificados como nó forte ou nó fraco (veja na TAB. 3 a tipologia de classificação utilizada).

INSERIR TABELA 3

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Componentes da rede informacional dos empreendedores

A TAB. 4 apresenta os componentes das redes informacionais dos quatorze casos analisados. Os componentes aqui não devem ser vistos como número de nós, mas categoria de nós. Por exemplo, quando mais de um cliente foi considerado como um nó informacional, eles foram reagrupados em ‘clientes’.

INSERIR TABELA 4

Podemos constatar que, das quatorze empresas, 10 (71,5 %) tem cinco nós fortes ou mais, e onze (78,6 %) tem dois nós fracos ou mais. A rede informacional dos empreendedores analisados conta, em média, com oito nós (seis fortes e dois fracos). As empresas com a rede mais elaborada são E-06 e E-12 (com seis nós fortes e quatro fracos). Por outro lado, a empresa E-13 apresenta a rede menos elaborada (com dois nós fortes e um fraco). No conjunto das empresas, os nós fortes mais presentes são os fornecedores (quatorze vezes), os clientes (treze vezes), outros empreendedores (onze vezes),

a família (sete vezes), os concorrentes (seis vezes), o estilista (seis vezes) e os representantes comerciais (seis vezes).

Em relação aos nós fracos, a associação local – Agicon ou Acij (doze vezes), o Sebrae (onze vezes) e o Senai (cinco vezes) são os mais presentes. Se, de um lado, os contatos com uma associação local e com organizações do sistema ‘S’ são bem presentes na rede informacional dos empreendedores, do outro não foi encontrado nenhum tipo de relacionamento com universidades, centros de pesquisa ou organismos governamentais. A ausência ou pouca presença de universidades e centros de pesquisas na rede informacional das PMEs também foi constatada por outras pesquisas (DIJK, 1997; OZCAN, 1995 ; SEVERRISSON, 1997; VISSER, 1997). Considerando a importância dos nós fracos para o processo de inovação (JULIEN, 2000_a; 2000_b), a pouca presença deles na rede informacional das PMEs analisadas é um dado negativo.

Nos casos estudados, foi possível constatar que, especialmente nas empresas situadas em Jaraguá, alguns nós das redes têm o papel de difundir, na região, os conhecimentos e de possibilitar a interação entre os atores econômicos. É o caso do Sebrae, do Senai e das duas associações locais (Agicon e Acij). As duas associações locais foram citadas pelos empreendedores como o principal meio para se estabelecer relações com outros empreendedores ou outras instituições. Várias empresas de nossa amostra que hoje têm relações com o Sebrae ou com o Senai, afirmaram que os primeiros contatos com estas instituições foram realizados por meio da associação. Em geral estes contatos começam com um curso ou seminário, em seguida os empreendedores recorrem a técnicos ou consultores destas instituições e, finalmente, com o tempo, estas instituições ou pessoas destas instituições passam a fazer parte da rede do empreendedor.

Não foi constatada nenhuma relação entre a idade das empresas e existência de uma rede informacional mais elaborada (com nós fortes e fracos). A empresa E-12, por exemplo, que tem, junto com a empresa E-6, a rede informacional mais elaborada, foi fundada em 1996. Já a empresa E-02, fundada em 1986, não tem nenhum nó fraco em sua rede.

4.2 Exemplos da contribuição das redes informacionais ao desenvolvimento das PMEs

A contribuição proporcionada pelas redes informacionais às PMEs pode ser dividida em três grupos:

- a) redes como fonte de informações;
- b) redes como fonte de idéia e de comparação; e
- c) redes como meio de melhorar a capacidade de adaptação das PME em ambiente de constantes mudanças.

Abordaremos em seguida cada um destes três aspectos.

4.2.1 As redes como fonte de informações

As constatações de Julien (2000_a) e Liao e Welsh (2003) sobre a importância das redes como meio de acesso a informações foram também identificadas em nossa pesquisa. O empreendedor E-01, por exemplo, disse que, quando ele decidiu criar a sua empresa, um amigo o indicou um consultor do setor. As informações e os apoios fornecidos por este consultor, o permitiram “começar do jeito certo”.

Comparando os exemplos de E-09 e E-04 na identificação de bons fornecedores, foi possível constatar o papel que a rede pode desempenhar. E-09 teve que, durante um bom tempo, se contentar com atravessadores: “no começo, eu não podia comprar diretamente dos fabricantes [de tecidos e aviamentos]. Eu não sabia de quem comprar e ninguém me dava essa informação. Eu perguntei a várias pessoas e as respostas eram sempre vagas”. Já E-04, logo no começo da empresa, graças a um de seus contatos, pode identificar bons fornecedores: “eu sempre tive boas relações e, um dia, eu encontrei o presidente de uma associação de uma cidade vizinha. Ele me convidou para ir com ele comprar tecido. Foi assim que eu pude conhecer os fornecedores”.

Foi constatado que é principalmente utilizando os organismos para-governamentais (Sebrae e Senai) ou os consultores, ou seja, os nós fracos, que as empresas têm acesso às informações necessárias para implementar novas formas de gestão ou de produção. A empresa E-14, por exemplo, afirmou que recorreu a consultores do Senai para melhorar a sua produção. Segundo este empreendedor, “em se tratando da parte técnica, nós devemos manter sempre o contato com o Senai ou com o Sebrae para obter este tipo de informação, pois com os concorrentes, representantes ou clientes, nós não conseguimos”.

Por intermédio do Sebrae, o empreendedor E-04 visitou uma outra empresa, que trabalha com o mesmo tipo de produto. Segundo o empreendedor, essa visita permitiu que ele resolvesse várias dúvidas que tinha sobre a gestão da produção e igualmente de estabelecer uma relação de amizade com o proprietário da outra empresa. Relação que foi, nos anos seguintes, de grande valia para os seus negócios. Um outro exemplo é do empreendedor E-05. Este empreendedor tinha a percepção que o seu sistema de produção não estava muito eficiente, mas não sabia exatamente a quem recorrer para poder mudá-lo. Um cliente, visitando sua empresa, lhe sugeriu um consultor. Este consultor ajudou na mudança e depois se tornou uma importante fonte de ajuda em outras situações

4.2.2 As redes como fonte de idéias e de comparação

Belley (1994) e Bhide (2000) estão entre os autores que escreveram sobre a importância dos processos de imitação e comparação na criação e desenvolvimento de novas empresas. Foi possível constatar, na nossa pesquisa, que por meio da rede os empreendedores têm acesso a outras práticas, que utilizam como idéias a imitar ou adaptar e para comparar e avaliar suas próprias práticas. A comparação é importante para dar segurança aos empreendedores quanto a decisões ou mudanças a realizar. Um empreendedor (E-11) afirmou que procura regularmente outros empreendedores para perguntar: “Quais são os modelos que você está fabricando atualmente? Quais são os produtos que vendem mais? Está vendendo bem ou não?”. Em uma outra empresa (E-14), o empreendedor tomou a decisão de mudar o seu sistema de produção depois de comparar com os sistemas dos

concorrentes. Segundo ele, o meio de perceber que sua empresa não estava a muito produtiva “foi me comparando com os concorrentes daqui [...], escutando eles falarem da quantidade de peças que eles produziam por dia, por empregado, etc”. A empresa E-03 relatou que “os representantes dos fornecedores, da indústria têxtil, como eles viajam muito, visitam outras cidades, visitam nossos concorrentes locais, quando eles chegam aqui, nós começamos a falar com eles, nós os fazemos soltar a língua, eles nós dizem muita coisa importante sobre nossos concorrentes”.

E-07 deu o exemplo de um produto cujo modelo foi sugerido por um cliente e que se tornou o principal produto da empresa. Este empreendedor também disse que, desde o começo da empresa, é com seus irmãos, empreendedores do mesmo segmento, que ele encontra exemplos a seguir e com quem troca idéias sobre decisões a tomar.

Segundo o empreendedor E-02, foram visitas que ele fez aos fornecedores de São Paulo, que o permitiram, durante uma crise financeira, encontrar idéias e informações para mudar de mercado. Tal mudança viabilizou a sobrevivência e crescimento da empresa. Um outro exemplo é do empreendedor E-12, que ajudou a fundar um consórcio de empresas. Segundo este empreendedor, “o primeiro consórcio [do qual ele participou] me serviu também como fonte de idéias para outras ações. Vendo o grupo funcionar, sua estrutura, etc, eu tive a idéia de fazer um igual”.

4.2.3 As redes melhoram a capacidade de adaptação das PMEs

Adaptarem-se as mudanças de mercado é uma necessidade das empresas, em especial em um setor como o de vestuário, onde é necessário lançar uma coleção a cada estação. O empreendedor E-03 afirmou que acompanha as tendências da moda e do mercado, por meio das informações recebidas dos representantes comerciais, dos fornecedores, dos clientes e nas visitas aos concorrentes. Já para E-06, alguns fornecedores constituem a sua principal fonte de informação sobre as tendências do mercado.

Dois exemplos, os das empresas E-01 e E-04, mostram como as informações conseguidas através da rede podem alertar os empreendedores sobre as novas tendências da economia e igualmente indicar as condições apropriadas para realizar as mudanças necessárias. O empreendedor E-01 afirmou que foi principalmente as informações proporcionadas por encontros promovidos pelo Sebrae que lhe permitiram perceber as mudanças em curso, especialmente no tocante a abertura do mercado brasileiro para produtos importados. Nestes encontros, disse ele, “eu percebi que, se não encontrasse um produto diferente, eu não sobreviveria”.

O empreendedor da empresa E-04, que na época da pesquisa estava enfrentando problemas causados por uma gestão inadequada de um período de rápido crescimento, afirmou que “sem o que eu aprendi com o consultor, eu não teria maturidade suficiente para enfrentar os problemas atuais”. Este mesmo empreendedor disse que foi um fornecedor que o alertou que a empresa caminhava rumo a um forte problema financeiro e que, em consequência, ela deveria mudar sua forma de gestão.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho tinha como área de interesse as redes informacionais das pequenas e médias empresas e visava responder a duas questões específicas: Quais são os componentes da rede informacional dos empreendedores?; e Como a rede informacional contribui ao desenvolvimento das PMEs?. Para respondê-las, foi feita uma pesquisa com quatorze PMEs da indústria do vestuário do estado de Goiás. A metodologia utilizada foi a análise de múltiplos casos.

Os principais resultados encontrados foram os seguintes: as PMEs analisadas contam com uma rede informacional formada por, em média, oito nós. Destes, seis podem ser considerados como nós fortes e dois como nós fracos. Os nós fortes que aparecem de forma mais freqüente são os fornecedores, os clientes e outros empreendedores. Quanto aos nós fracos, o Sebrae ou a associação local do setor (Agicon ou Acij) são os dois mais presentes nas redes das empresas. Não foi constatado nenhum tipo de relação com instituições de ensino superior ou centros de pesquisa.

Foi possível constatar que a contribuição das redes às PME se realiza principalmente de três formas:

- a) as redes são uma fonte de informações;
- b) as redes são uma fonte de idéia e de comparação; e
- c) as redes melhoraram a capacidade de adaptação das PMEs em um ambiente de constantes mudanças.

O papel desempenhado pelas redes na indústria do vestuário em Goiás reforça os aspectos positivos das redes já apontados por outras pesquisas, como as de Davisson e Honig (2003) e de Julien (2000_a, 2000_b).

Quanto aos limites do estudo, ele foi realizado com um número reduzido de empresas e com um único setor industrial. A análise das redes também se resumiu a apenas dois aspectos: identificação dos nós e contribuição. Além disso, elementos de controle, como as características dos empreendedores, não foram considerados. Novas pesquisas poderão analisar outros tipos de empresas ou outras variáveis das redes, tais como centralidade do ator, densidade e frequência das relações, redundância de contatos, conteúdo das trocas (BURT, 1992; GRANOVETTER, 1973) ou elementos negativos da rede (UZZI, 1997).

Apesar dos limites, acreditamos que, no campo acadêmico, os resultados da pesquisa contribuem para um melhor conhecimento das redes de PMEs. Para os empreendedores, este estudo, ao demonstrar a importância das redes, sugere que, entre as estratégias adotadas, os empreendedores devem se preocupar também com a formação e manutenção de uma boa rede informacional. Da mesma forma, os organismos de apoio às PME devem procurar executar ações que favoreçam a interação entre os empreendedores e a constituição de boas redes por parte das PMEs.

Considerando o número limitado de nós fracos apresentados pelas PME estudadas e a importância deles para o processo de inovação, a academia, os empreendedores e instituições governamentais e

para-governamentais, devem trabalhar para melhorar a interação entre eles e o conseqüente aumento do número de nós fracos nas redes das PMEs. Novas pesquisas sobre as redes podem, inclusive, contribuir para solucionar este problema.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. W. (Org.). *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, Ballinger Publishing: 2-23, 1986

AMIN, A.; ROBINS, K. These are not Marshallian times. In: CAMAGNI, R. (Org.). *Innovation networks : spatial perspectives*, GREMI. Londres: Belhaven Press, 1991.

BELLEY, A. *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship*. 2. ed. Québec: Fondation de l'entrepreneurship, 1994.

BHIDÉ, A. *The origine and evolution of new businesses*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

BURT, R. The social structure of competition. In: NOHRIA, R.; ECCLES, R. (Org.). *Networks and Organizations: Structure, Form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

CAMAGNI, R. (Org.) *Innovation networks: spatial perspectives*, Londres: Belhaven Press, 1991.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Business research methods*, 6. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, v.18, n.3, p. 301-331, 2003.

DIJK, M. Small enterprise associations and networks: evidence from Accra. In: DIJK, M.; RABELLOTTI, R. (Org.). *Enterprise clusters and networks in developing countries*. Londres: Farnk Cass, 1997.

FLORIDA, R. Toward the learning region. *Futures*, v. 27, n.5, p.527-536, 1995.

GRANOVETTER, M. The strenght of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n.6, p. 1360-1380, may 1973.

HUBERMAN, M.; MILES, M. *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck-Wesmael, 1991. 480p.

JACOB, R.; JULIEN, P.A.; RAYMOND, L. *L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau*. Université du Québec à Trois-Rivières, 1996. (Cahiers de Recherche, GREPME, n. 96-15-C).

JOHANNISSON, B. Network strategies: management technology for entrepreneurship and change. *International Small Business Journal*, California, v.5, n.1, p.19-30, 1986.

JOHANNISSON, B. Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns, *Entrepreneurship & Regional Development*, London, v. 10, n. 4, p. 297-312, oct./dec. 1998.

JULIEN, P.A. Le contrôle de l'information "riche" par des réseaux: clef du dynamisme des PME, GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières, 1996. (Cahier de recherche n° 96-19).

JULIEN, P.A. *Le développement régional : comment multiplier les Beauce au Québec*. Québec : Diffusion, Dimedia, 1997. 142p.

JULIEN, P.A. *L'entrepreneuriat au Québec : Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Montréal : Les Éditions Transcontinental, 2000_a.

JULIEN, P.A. Régions dynamiques et PME à forte croissance: incertitude, information potentielle et réseaux à signaux faibles. In : VERSTRAETE, T. (Org.). *Histoire d'entreprendre: les réalités de l'entrepreneuriat*. Paris : EMS, 2000_b.

KRAATZ, M. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *Academy of Management Journal*, v.41, n.6, p.621-643, 1998.

KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In: NOHRIA, R.; ECCLES, R. (Org.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. *Parcerias Estratégicas*, Brasília, n. 8, p. 158-179, maio 2000.

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*, Amsterdam, v.14, n.1, p. 149-170, spring 2003.

LUNDEVALL, B.A. (Ed.). *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter, 1992. 342p.

MAILLAT, D. *Du district industriel au milieu innovateur: contribution à une analyse des organisations productives territorialisées*. Université de Neuchâtel, nov.1996. (Cahier de Recherche n. 9606a).

MAILLAT, D. Innovative milieux and new generations of regional policies. *Entrepreneurship & Regional Development*, London, v. 10, n.1, p. 1-16, jan./mar. 1998

MAILLAT, D.; KEBIR, L. "Learning Region" et systèmes territoriaux de production. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, v.3, p.430-448, 1999.

MAILLAT, D. La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu. In: MAILLAT, D.; PERRIN, J. (Ed.). *Entreprises innovatrices et développement territoria*. Neuchâtel : GREMI, 1992.

MAILLAT, D.; QUÉVIT, M.; SENN, L. (Org.) *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional*. Neuchâtel : GREMI, 1993.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, R.; ECCLES, R. (Ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OZCAN, G. Small business networks and local ties in Turkey. *Entrepreneurship & Regional Development*, n. 7, p. 262-282, 1995

POWELL, W.; KOPUT, K. ; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n.1, p.116-145, mar. 1996.

SIMMIE, J. (Ed.). *Innovation: networks and learning regions?* Londres: Regional Studies Associations, 1997.

SVERRISSON, A. Enterprise networks and technological change: aspects of light engineering and metal working in accra. In: DIJK, M.; RABELLOTTI, R. (Org.). *Enterprise clusters and networks in developing countries*, Londres: Farnk Cass, 1997.

SZARKA, J. Networking and small firms. *International Small Business Journal*, v. 8, n. 2, p. 10-22, 1990.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 42, n. 1, p. 35-67, mar. 1997.

VISSER, E.J. The significance of spatial clustering: external economies in the peruvian small-scale clothing industry. In: DIJK, M.; RABELLOTTI, R. (Ed.). *Enterprise clusters and networks in developing countries*. Londres: Farnk Cass, 1997.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. 2. ed. Londres: Sage, 1994. 171p.

ZELNY, M. Industrial districts of Italy: local-network economies in a global-market web. *Human systems management*, Amsterdam, v. 18, n.2, p. 65-68, jun. 1999.

TABELA 1

Contribuição das redes para as empresas

Contribuição	Autor
As redes são uma fonte importante de informações (oportunidades, mecanismos de decisão, técnicas de gestão, etc).	Davisson e Honig, 2003; Johannisson, 1998; Julien, 1996, 2000 _a , 2000 _b ; Kraatz, 1998;; Liao e Welsch, 2003; Powell <i>et al.</i> , 1996; Szarka, 1990.
As redes reduzem o grau de incerteza do ambiente	Amin e Robins, 1991; Johannisson, 1986; Julien, 2000 _a , 2000 _b ; Kraatz, 1998.
As redes são uma fonte de imagens de imitação.	Kraatz, 1998; Maillat e Kebir, 1999
As redes melhoram a capacidade de adaptação da empresa em um ambiente de constante mudança.	Kraatz, 1998; Julien, 2000 _a , 2000 _b ; Maillat, 1992.
As redes criam um contexto propício à inovação.	Maillat e Kebir, 1999
As redes favorecem a interação entre os diferentes atores regionais.	Camagni, 1991; Maillat, 1996, 1998; Maillat e Kebir, 1999.

Fonte: Elaboração própria

TABELA 2**Características das empresas da amostra**

Empresa	Ano de criação	Segmento	Número de empregados
E-01	1986	Jeans	160
E-02	1986	Moda infantil	20
E-03	1990	Camisas	35
E-04	1990	Moda praia	8
E-05	1992	Moda infantil e camisetas	100
E-06	1993	Calças	45
E-07	1994	Modinha	30
E-08	1994	Shorts	45
E-09	1995	Modinha	8
E-10	1995	Moda infantil	25
E-11	1995	Modinha	15
E-12	1996	Camisas	37
E-13	1996	Modinha	12
E-14	1996	Jeans	15

Fonte: Elaboração própria.

TABELA 3

Classificação dos nós da rede informacional

Nós fortes	Nós fracos
Família	Associações
Amigos	Organizações governamentais
Fornecedores	Organizações para-governamentais
Clientes	Instituições de ensino
Outros empreendedores	Centros de pesquisa
Parceiros	Consultores

Fonte: Adapt. de Julien (2000_a, 2000_b)

TABELA 4**Componentes da rede informacional dos empreendedores analisados**

Empresa	Nós fortes	Nós fracos
E-01	Clientes, concorrentes, outros empreendedores e fornecedores.	Agicon*, outras associações, consultores, Sebrae e Senai.
E-02	Amigos, clientes, outros empreendedores, o estilista, as facções e os fornecedores.	Nenhum
E-03	Amigos, clientes, concorrentes, fornecedores e o estilista.	Agicon e Sebrae
E-04	Representantes comerciais, clientes, contador, concorrentes, outros empreendedores, família e fornecedores.	Acij**, outras associações e Sebrae
E-05	Clientes, contador, concorrentes e fornecedores.	Consultor e Sebrae.
E-06	Representantes comerciais, clientes, concorrentes, outros empreendedores, fornecedores e estilista.	Acij, consultor, Sebrae e Senai
E-07	Representantes comerciais, banco, clientes, outros empreendedores, família e fornecedores.	Acij e Sebrae
E-08	Banco, clientes, contador, outros empreendedores, família, fornecedores e estilista.	Acij, Sebrae e Senai
E-09	Representantes comerciais, clientes, outros empreendedores e fornecedores.	Acij
E-10	Representantes comerciais, banco, clientes, contador, outros empreendedores, facções, família, fornecedores e estilista.	Acij e Sebrae
E-11	Clientes, outros empreendedores, família, fornecedores e estilista.	Agicon e Sebrae
E-12	Clientes, consórcio de empresas, outros empreendedores, família, facções e fornecedores.	Agicon, outras associações, Sebrae e Senai.
E-13	Fornecedores e família	Agicon
E-14	Representantes comerciais, banco, clientes, concorrentes, outros empreendedores e fornecedores.	Acij, Sebrae e Senai

Fonte: Elaboração própria

Nota: (*) Associação Goiana da Indústria da Confecção (Agicon) é a principal associação goiana do setor.

(**) Associação Comercial e Industrial de Jaraguá (Acij) é a principal associação de empresas da cidade de Jaraguá.
