

TEIXEIRA, Francisco (org.). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais:** em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

por **Luiz Ricardo Cavalcante**<sup>1</sup>

O trabalho é uma coletânea de seis artigos técnicos que discutem a formação e gestão de redes de cooperação com base nos conceitos de aprendizado e inovação. O argumento fundamental que permeia a coletânea é que, em um contexto marcado pela difusão das tecnologias da informação e comunicação, as redes de cooperação seriam o principal instrumento de transferência de conhecimento. De uma forma geral, os autores reconhecem a ênfase crescente que a produção acadêmica e os formuladores de políticas públicas têm dado à questão, o que, por si, já justificaria a edição desse volume. Contudo, seu objetivo é mais ambicioso: propõe um olhar crítico sobre as redes de cooperação e sobre as possibilidades e barreiras que se colocam para sua formação. Neste sentido, a iniciativa representa um passo adiante e revela o amadurecimento da discussão sobre o tema na Universidade Federal da Bahia (UFBA) e, em particular, no Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA).

Do ponto de vista teórico, os textos que compõem a coletânea apóiam-se, fundamentalmente, em conceitos da Teoria das Organizações e da Economia Industrial. O conceito de redes como instrumento de aprendizado – que permeia toda a coletânea – está claramente apoiado na produção teórica dos autores neo-schumpeterianos. Trata-se, evidentemente, de uma opção epistemológica – de resto, convergente com as linhas de pesquisa em economia da tecnologia as quais vêm sendo implementadas no NPGA – que reconhece a complexidade das redes interempresariais como objeto de estudo e a importância de aspectos sociais, técnicos e econômicos em sua formação e gestão. Esta não é, evidentemente, a única alternativa possível. Abordagens teóricas alternativas incluem o emprego extensivo da teoria dos jogos, por exemplo, na determinação da propensão ou não dos agentes a articularem-se em rede. Contudo, a opção pelo uso de um referencial teórico que privilegia a evolução dos sistemas econômicos e sociais permite que as redes de cooperação sejam tratadas como objeto, e não somente como instrumento de análise. Em outras palavras: não se trata apenas de investigar por que os agentes optariam ou não por se articular em rede, mas de analisar sua formação e gestão, o papel das organizações que a compõem e, em particular, o papel das instituições que se propõem a articular e gerir as novas redes.

Um outro aspecto que permeia a coletânea é o reconhecimento da importância das redes de cooperação como instrumento de política pública de aumento da competitividade, em especial das micro, pequenas e médias empresas. A premissa fundamental é que as redes de cooperação, ao contribuírem para a difusão da inovação e o aprendizado, implicariam no aumento da competitividade das empresas que as compõem. Porém, barreiras à difusão da informação, custos de transação e aspectos institucionais, por exemplo, podem impedir que as redes se formem de maneira espontânea, sendo necessária a presença de um agente indutor ou, nos termos empregados no livro, de uma Organização de Suporte. Trata-se, em geral, de instituições públicas e parapúblicas como Ministérios e Secretarias de Estado e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Na verdade, estes movimentos não se restringem ao Brasil; instituições multilaterais congêneres, como a *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO), também já encamparam a proposta de fomentar a formação de *clusters* e de redes de pequenas e médias empresas como

<sup>1</sup> Assessor Especial da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia (SECTI).

estratégia de desenvolvimento econômico. Do ponto de vista destas instituições, a opção pelo apoio às redes de cooperação – em oposição à assistência dirigida à empresa individual – seria um modelo de atuação menos paternalista e permitiria ganhos de escala nas ações empreendidas.

O livro está estruturado em seis artigos independentes, porém articulados: são dois trabalhos teóricos, três empíricos e um prescritivo. No primeiro trabalho teórico, discutem-se os conceitos de aprendizado organizacional e redes de firmas para subsidiar a discussão do conceito de redes de aprendizado. O trabalho destaca a possibilidade de se desenvolverem competências dinâmicas por meio do aprendizado adquirido no interior de uma rede de firmas. As diferentes abordagens teóricas que podem apoiar o estudo das redes de cooperação interempresariais são o objeto de análise do segundo trabalho. A autora segmenta as abordagens epistemológicas sobre as redes de cooperação em técnico-econômica e fenomenológica. Na verdade, trata-se, grosso modo, de analisar as redes segundo uma ótica funcionalista (instrumentos de redução de custos de transação, por exemplo) ou não-funcionalista, buscando agregar fatores políticos, históricos, culturais e sociais como fundamentos de análise.

Os trabalhos empíricos correspondem a dois estudos de caso e a uma análise de uma amostra composta por 24 redes de cooperação. O primeiro estudo de caso trata da formação de uma rede em sistemas complexos de produção. O objeto de análise escolhido pelos autores é a Maxpetro, constituída a partir de uma iniciativa da Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP) e que se propunha a disseminar o aprendizado entre os participantes da cadeia de suprimento da indústria de petróleo no país. Trata-se de um caso singular de uma rede que se poderia chamar de “centro-radial”, em virtude do papel central desempenhado pela Petrobrás. As dificuldades que se interpuseram para o funcionamento da rede – fundamentalmente associadas aos critérios de governança que poderiam ser adotados em uma rede marcada pela forte heterogeneidade das empresas que a compõem – parecem estar conduzindo o Governo Federal a tornar mais impositiva a participação na iniciativa, que passaria a ser implementada pela empresa-âncora. A questão que se coloca, contudo, é em que medida a estrutura resultante não se assemelhará mais a um modelo de verticalização do que a uma rede de cooperação descrita nos livros-texto.

A rede de hospitais, objeto do quarto capítulo, apóia-se basicamente na criação de um espaço (seja físico ou virtual) que permita o compartilhamento de experiências e a difusão de tecnologias. Trata-se, assim, de uma iniciativa fundamentada no conceito de aprendizado em uma rede social de colaboração. Mais uma vez, o requisito de uma instituição-âncora (desta vez, o Ministério da Saúde) colocou-se como questão central para o sucesso da iniciativa. Na verdade, contudo, os obstáculos, neste caso, parecem ter estado associados ao reduzido retorno percebido pelos participantes. Nos termos dos autores, “talvez o fato de ser uma rede social, cujo pacto fundador estava baseado no princípio da solidariedade, tenha se constituído no principal obstáculo ao seu funcionamento”.

A necessidade de se perceberem retornos claros e a prazo relativamente curto, como um requisito para garantir a adesão dos participantes à rede, é reafirmada no quinto capítulo. De fato, a análise de 24 redes de cooperação interempresarial apresentada sugere que questões como redução de custos estão mais presentes nas ações concretas das redes analisadas do que propriamente o aprendizado. Em outras palavras, embora pratiquem uma retórica de estímulo ao aprendizado, as redes desenvolvem poucas ações concretas neste sentido. Uma outra conclusão importante, que se extrai da análise apresentada, diz respeito às Organizações de Suporte. Embora percebidas como fundamentais durante a fase de estruturação das redes, estas organizações têm um papel reduzido após a rede iniciar suas operações. A ausência das Organizações de Suporte durante a fase de operação das redes é percebida como um obstáculo para sua continuidade. Esta constatação não deixa de ter um aspecto paradoxal: poder-se-ia esperar que, uma vez constituídas, as redes pudessem dispensar as

Organizações de Suporte e se auto-sustentarem com base nos benefícios decorrentes do aprendizado e do associativismo.

Finalmente, o último trabalho propõe uma metodologia de construção e gestão de redes de cooperação. Alinhado à tradição evolucionista, o autor reconhece a necessidade de se levar em consideração o contexto no qual se pretende criar a rede para subsidiar a proposição da metodologia. Esta percepção o leva a propor "uma espécie de metametodologia que renuncie às prescrições de detalhe e à linearidade de etapas, para preservar a especificidade dos conceitos, acolher a diversidade de interesses e encaminhar o difícil e promissor processo de localização e gestão dos pontos de convergência e de sinergia entre os atores envolvidos". O trabalho reafirma a percepção de que há circunstâncias em que as organizações não conseguem sistematizar as informações, de modo que as redes não surgem de forma espontânea, e avança no sentido de propor mecanismos de governança e de avaliação da sustentabilidade das iniciativas. Trata-se de uma questão importante e pouco explorada, uma vez que a literatura ainda não confrontou os benefícios da criação das redes com os custos sociais de manutenção das Organizações de Suporte.

O fato é que, ao se examinar o conjunto dos artigos que compõem a coletânea, percebe-se que ao lado das oportunidades que surgem a partir da formação de redes de cooperação, um conjunto de obstáculos se coloca. Esta percepção é reafirmada tanto nos tratamentos mais conceituais como nos trabalhos empíricos. Embora do ponto de vista da formulação de políticas públicas estas conclusões despertem inquietações, a verdade é que, em uma perspectiva acadêmica, elas parecem convergir para o propósito estabelecido para a publicação: em lugar de uma apologia das redes de cooperação, uma análise das possibilidades e barreiras que se colocam para sua formação.