

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS:**  
*A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão*

Jorge Renato de Souza Verschoore Filho

Porto Alegre, março de 2006

**REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS:**  
*A Identificação de Atributos e Benefícios para um Modelo de Gestão*

Jorge Renato de Souza Verschoore Filho

**Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering**

**Co-orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer**

Porto Alegre, março de 2006

*Nas sociedades aristocráticas, os homens não necessitam unir-se para trabalhar porque se conservam fortemente unidos. Cada cidadão, rico e poderoso, forma como uma cabeça de uma associação permanente e forçada, que se compõe dos que dependem dele e fazem acontecer a execução dos seus desígnios. Nos povos democráticos, pelo contrário, todos os cidadãos são independentes e fracos; quase nada ocorre por si mesmo e nenhum deles pode obrigar seus semelhantes a prestar-lhes ajuda, de modo que cairiam todos na impotência se não aprendessem a apoiarem-se livremente.*

Alexis Tocqueville

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de exprimir os meus mais sinceros votos de gratidão para com todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que esta tese pudesse ter sido realizada. Permitiria expressar minha gratidão também para com as instituições que me auxiliaram diretamente e indiretamente nos esforços de elaboração deste trabalho. Destacadamente, faço um agradecimento especial:

- ⇒ a toda minha família, especialmente aos meus pais, por me terem dado suporte durante o período do curso e da execução da pesquisa;
- ⇒ aos professores Luis Roque Klering e Jaime Evaldo Fensterseifer, os quais, com paciência e competência, orientaram-me no desenvolvimento da pesquisa;
- ⇒ ao conjunto de professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e, em especial, a Eugênio Ávila Pedrozo, Hélio Henkin e Paulo Antônio Zawislak pelos relevantes subsídios e contribuições;
- ⇒ aos colegas de trabalho do Departamento de Desenvolvimento Empresarial da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais e, em especial, a Tiago Chanan Simon, Carlos Alberto Hundertmarker, Denise Melo, Elci Lado Aguirre, Gerson Nunes da Silva, Gladis Terezinha Sakamoto, Isabel Regina do Nascimento e Jairo Back, por acreditarem nas redes de cooperação;
- ⇒ aos técnicos do Programa Redes de Cooperação, que dedicaram seu conhecimento e sua experiência em prol do desenvolvimento da pequena empresa;
- ⇒ aos empresários entrevistado que, apesar de suas inúmeras atribuições, com grande polidez, mostraram-se extremamente prestativos em seus depoimentos;
- ⇒ aos colegas do curso de doutorado em Administração;
- ⇒ aos funcionários da área administrativa do PPGA e da biblioteca da Faculdade de Administração, pelo apoio dado em todos os momentos;
- ⇒ a Oliver Linchen, incansável na transcrição dos grupos focais, Ana Paula de Almeida, Marcus Carpes e Thiago Zuchetto, pelo apoio prestado;
- ⇒ a todos os amigos que compartilharam comigo este período turbulento, de muito trabalho e poucas horas vagas para o lazer.

## RESUMO

A presente tese trata do tema redes de cooperação interorganizacionais no contexto brasileiro. O estudo aborda uma política pública governamental desenvolvida no Sul do Brasil voltada a ampliar a competitividade das pequenas empresas e gerar desenvolvimento econômico e social através do incentivo a formação de redes de cooperação entre empresas. O objetivo principal da tese é identificar e compreender os principais fatores que afetam a gestão de redes de cooperação. A partir de uma pesquisa quantitativa realizada em uma amostra de 443 empresas participantes de 120 redes, os resultados evidenciaram os principais elementos de gestão. O Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul, trata-se de uma política pública que, desde o ano 2000, objetiva o fortalecimento competitivo de pequenas empresas e o desenvolvimento socioeconômico regional. Esse programa sustenta-se em três pilares de atuação: a) uma metodologia de formação, consolidação e expansão de redes entre empresas; b) uma estrutura regionalizada de suporte à implementação formada por uma rede de universidades regionais e c) uma coordenação central por parte do Governo do Estado, responsável pelos instrumentos de promoção, orientação e apoio aos empresários e gestores das redes. Cabe destacar que o caso estudado envolve 120 redes de cooperação, nas quais participam três mil empresas que, juntas, empregam 35.000 pessoas e faturam mais de US\$ 1 bilhão. Além disso, a relação próxima com as universidades vem possibilitando uma interação acadêmica em nível nacional que tem gerado avanços teórico-práticos para o fortalecimento da cooperação interorganizacional. Com base nas referências teóricas e em evidências observadas por estudos exploratórios, realizados *ex ante* no campo de pesquisa, identificaram-se cinco atributos de gestão de redes – mecanismos sociais, aspectos contratuais, motivação e comprometimento, integração com flexibilidade e organização estratégica – e cinco benefícios – ganhos de escala e de poder de mercado, provisão de soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos, e relações sociais. Para confirmação ou não dos dez fatores identificados *ex ante* e o seu grau de importância, realizou-se uma análise conjunta em uma amostra de 443 proprietários de empresas de uma população de 3.087 associados às 120 redes do programa. Os dados empíricos foram coletados pelo pesquisador em 2005, sendo agregados e processados através do programa estatístico SPSS versão 12.0. Os resultados obtidos pela análise conjunta confirmaram a importância dos dez fatores identificados. Nenhum dos fatores destacou-se significativamente em relação aos demais, o que indica que todos eles têm impacto semelhante na gestão das redes. No campo de estudos sobre redes interorganizacionais, as conclusões da pesquisa contribuíram para uma melhor compreensão dos fatores que influenciam em maior ou menor grau a gestão de redes de cooperação. Demonstraram empiricamente, no caso brasileiro, a coerência de postulados teóricos, desenvolvidos por pesquisas realizadas em outros contextos. No que tange às políticas públicas, os resultados evidenciaram que a promoção da cooperação em redes possibilita ganhos competitivos para as pequenas empresas. No âmbito organizacional, os fatores realçados poderão orientar os gestores nas suas decisões estratégicas no sentido de ampliar os ganhos competitivos da ação em rede.

**Palavras-chave:** redes, cooperação interorganizacional, pequenas e médias empresas.

## ABSTRACT

The present thesis deals with interorganizational cooperation within the Brazilian context. This study focuses on a public policy developed in the Southern region of Brazil and aimed at increasing the competitiveness of small firms and generating economic and social development by stimulating cooperation networks among them. The primary objective of this thesis is to identify and understand the main factors of the management of cooperation networks. Through a quantitative research carried out in a sample composed of 443 executives and 120 networks, it was demonstrated the main elements of management. The Cooperation Networks Program, developed by the Government of Rio Grande do Sul State is a public policy that, since the year 2000, has been operating with the aim of sponsoring and helping the development of cooperation networks in the South of Brazil. The PRC is founded upon three pillars of action: a) a methodology of development, consolidation, and expansion of networks in firms; b) a regionalized structure composed of a network of regional universities in order to provide implementation support; and c) a central coordination under the responsibility of the State Government in charge of promotion, guidance and support to executives and network managers. It is worth mentioning that the case study in this work involved 120 cooperation networks composed of three thousand firms that, altogether, employ 35,000 people and earn over US\$ 1 billion. Moreover, a close relationship has been established with local universities generating theoretical and practical advances that will strength the interorganizational cooperation. The theoretical references and the evidences provided by exploratory studies, conducted *ex ante* in the research field, allowed the author to identify five networks management attributes: social mechanisms; contractual aspects; motivation and commitment; integration with flexibility and strategic organization; and five benefits of networks: scale and market power gains; provision of solutions; learning and innovation; cost and risk reduction; and social relations. For confirmation or not of the ten factors identified *ex ante* and the level of importance related to the competitiveness of the firms, a conjoint analysis was conducted in a sample composed of 443 owners of 3,087 firms associated with 120 networks belonging to the PRC. The researcher collected the empirical data in 2005. The data was analyzed and processed through the statistical program SPSS, 12.0 version. The results obtained from the conjoint analysis confirmed the importance of the ten identified factors. None of the factors were significantly distinct from the other, which indicated that all factors have similar impact on the networks management. The conclusions of this research may contribute to the field of interorganizational networks by providing a better understanding of the factors that influence (in lower or higher degree) the management of cooperation networks. In the Brazilian case, the evidences of this research helped the author to empirically demonstrate the pertinence of some theoretical assumptions on networks, proposed by previous researches conducted in other contexts. As for the public policies, the results revealed that promoting cooperation through networks results in competitive gains for small firms. At a national level, the factors presented herein will possibly guide managers in their strategic decisions in order to increase competitive gains of the network action.

**Key words:** networks, interorganizational cooperation, small and medium enterprises

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1.	Análise Comparativa dos Atributos de Gestão.....	141
Figura 2.	Análise Comparativa dos Benefícios de Redes.....	142
Figura 3.	Geração de Benefícios de Redes.....	202
Figura 4.	Vértice da Evolução Competitiva das Redes.....	203
Figura 5.	Aspectos Contratuais.....	208
Figura 6.	Mecanismos Sociais.....	208
Figura 7.	Motivação e Comprometimento.....	208
Figura 8.	Organização Estratégica.....	208
Figura 9.	Integração com Flexibilidade.....	208
Figura 10.	Atributos de Gestão e a Obtenção de Benefícios de Redes.....	210
Figura 11.	Esquema Analítico de Gestão de Redes.....	211

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Número de redes formadas pelo Programa Redes de Cooperação.....	21
Quadro 2.	Síntese comparativa das três experiências internacionais de cooperação apresentadas.....	55
Quadro 3.	Síntese comparativa das políticas públicas de fomento à cooperação em rede.....	74
Quadro 4.	Síntese comparativa entre os diferentes enfoques sobre a gestão de redes .....	89
Quadro 5.	<i>Framework</i> analítico da pesquisa.....	117
Quadro 6.	Delineamento metodológico da pesquisa.....	119
Quadro 7.	Resultado da análise conjunta agregada dos atributos de gestão: técnicos especialistas.....	126
Quadro 8.	Resultado da análise conjunta agregada dos benefícios de redes: técnicos especialistas.....	129
Quadro 9.	Síntese dos resultados da análise agregada: técnicos especialistas.....	132
Quadro 10.	Resultado da análise conjunta agregada dos atributos de gestão: representantes de empresas.....	134
Quadro 11.	Resultado da análise conjunta agregada dos benefícios de redes: representantes de empresas.....	136
Quadro 12.	Síntese dos resultados da análise agregada: representantes de empresas .....	139
Quadro 13.	Síntese dos resultados da análise desagregada: atributos de gestão...	178
Quadro 14.	Síntese dos resultados da análise desagregada: benefícios de redes...	179
Quadro 15.	Características dos participantes dos grupos focais.....	180
Quadro 16.	Síntese dos resultados da análise qualitativa: atributos de gestão.....	192
Quadro 17.	Síntese dos resultados da análise qualitativa: benefícios de redes.....	193



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Análise Comparativa dos Atributos de Gestão.....	141
Tabela 2.	Análise Comparativa dos Benefícios de Redes.....	143
Tabela 3.	Segmentação pelo Setor de Atuação da Rede.....	145
Tabela 4.	Segmentação pelo Tempo de Existência da Rede.....	146
Tabela 5.	Segmentação pelo Número de Associados da Rede.....	146
Tabela 6.	Segmentação pela Forma de Participação na Rede.....	147
Tabela 7.	Segmentação pelo Tempo de Existência da Empresa.....	148
Tabela 8.	Segmentação pelo Número de Postos de Trabalho da Empresa.....	148
Tabela 9.	Análise de Correlação Múltipla dos Atributos Conforme o Setor de Atuação.....	150
Tabela 10.	Análise de Correlação Múltipla dos Benefícios Conforme o Setor de Atuação.....	151
Tabela 11.	Grau de Importância dos Atributos Conforme o Setor de Atuação.....	153
Tabela 12.	Grau de Importância dos Benefícios Conforme o Setor de Atuação.....	153
Tabela 13.	Análise de Correlação Múltipla dos Atributos Conforme o N° de Associados.....	155
Tabela 14.	Análise de Correlação Múltipla dos Benefícios Conforme o N° de Associados.....	156
Tabela 15.	Grau de Importância dos Atributos Conforme o N° de Associados.....	157
Tabela 16.	Grau de Importância dos Benefícios Conforme o N° de Associados.....	158
Tabela 17.	Análise Anova dos Atributos Conforme o Tempo da Rede.....	159
Tabela 18.	Análise Anova dos Benefícios Conforme o Tempo da Rede.....	159
Tabela 19.	Grau de Importância dos Atributos Conforme o Tempo da Rede.....	161
Tabela 20.	Grau de Importância dos Benefícios Conforme o Tempo da Rede.....	161
Tabela 21.	Análise de Correlação Múltipla dos Atributos Conforme a Participação...	163
Tabela 22.	Análise de Correlação Múltipla dos Benefícios Conforme a Participação.	164

Tabela 23.	Grau de Importância dos Atributos Conforme a Forma de Participação do Respondente na Rede.....	165
Tabela 24.	Grau de Importância dos Benefícios Conforme a Forma de Participação do Respondente na Rede.....	166
Tabela 25.	Análise de Correlação Múltipla dos Atributos Conforme o Tempo da Empresa.....	167
Tabela 26.	Análise de Correlação Múltipla dos Benefícios Conforme o Tempo da Empresa.....	168
Tabela 27.	Grau de Importância dos Atributos Conforme o Tempo da Empresa.....	171
Tabela 28.	Grau de Importância dos Benefícios Conforme o Tempo da Empresa.....	172
Tabela 29.	Análise de Correlação Múltipla dos Atributos Conforme o Número de Postos de Trabalho da Empresa.....	173
Tabela 30.	Análise de Correlação Múltipla dos Benefícios Conforme o Número de Postos de Trabalho.....	174
Tabela 31.	Grau de Importância dos Atributos Conforme o Número de Postos de Trabalho da Empresa.....	175
Tabela 32.	Grau de Importância dos Benefícios Conforme o Número de Postos de Trabalho da Empresa.....	176

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>7</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>9</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	15
1.1.1 <i>Redes Interorganizacionais</i> .....	15
1.1.2 <i>O Programa Redes de Cooperação</i> .....	19
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	22
1.3 OBJETIVOS .....	23
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	23
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	23
1.4 JUSTIFICATIVA.....	24
1.5 ESTRUTURA DA TESE .....	25
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
2.1 A ORGANIZAÇÃO E AS TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS RECENTES .....	26
2.1.1 <i>O Surgimento do Capitalismo Gerencial</i> .....	26
2.1.2 <i>A Nova Competição</i> .....	31
2.2 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL .....	37
2.2.1 <i>A Emergência da Cooperação</i> .....	37
2.2.2 <i>Experiências Internacionais de Cooperação</i> .....	42
2.3 REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS .....	56
2.3.1 <i>Conceituação de Redes de Cooperação</i> .....	56
2.3.2 <i>Políticas Públicas de Fomento à Cooperação em Rede</i> .....	61
2.3.3 <i>A Promoção de Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul</i> .....	67
2.4 A GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO.....	75
2.4.1 <i>Diferentes Enfoques sobre a Gestão de Redes</i> .....	75
2.4.2 <i>A Gestão de Redes de Cooperação</i> .....	83
2.5 ATRIBUTOS ESSENCIAIS DA GESTÃO DE REDES .....	91
2.5.1 <i>Mecanismos Sociais</i> .....	91
2.5.2 <i>Aspectos Contratuais</i> .....	95
2.5.3 <i>Motivação e Comprometimento</i> .....	97
2.5.4 <i>Integração com Flexibilidade</i> .....	99
2.5.5 <i>Organização Estratégica</i> .....	101
2.6 BENEFÍCIOS DA FORMAÇÃO DE REDES .....	104
2.6.1 <i>Ganhos de Escala e de Poder de Mercado</i> .....	104
2.6.2 <i>Provisão de Soluções</i> .....	106
2.6.3 <i>Aprendizagem e Inovação</i> .....	108
2.6.4 <i>Redução de Custos e Riscos</i> .....	111
2.6.5 <i>Relações Sociais</i> .....	113

<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>118</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	118
3.2 FASES DE EXECUÇÃO DA PESQUISA.....	120
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>125</b>
4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA AGREGADA .....	125
4.1.1 <i>Técnicos Especialistas do Programa Redes de Cooperação.....</i>	<i>125</i>
4.1.2 <i>Representantes de Empresas Participantes de Redes de Cooperação .....</i>	<i>133</i>
4.1.3 <i>Análise Comparativa .....</i>	<i>140</i>
4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA DESAGREGADA.....	145
4.2.1 <i>Segmentação dos Respondentes .....</i>	<i>145</i>
4.2.2 <i>Análise comparativa por segmento de respondentes.....</i>	<i>149</i>
4.3 ANÁLISE QUALITATIVA .....	180
4.3.1 <i>Análise dos Elementos Constitutivos dos Atributos de Gestão.....</i>	<i>181</i>
4.3.2 <i>Análise dos Elementos Constitutivos dos Benefícios de Rede .....</i>	<i>186</i>
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>194</b>
5.1 BENEFÍCIOS DE REDES .....	198
5.2 ATRIBUTOS DE GESTÃO .....	204
5.3 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	212
5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	214
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>215</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>231</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A idéia de rede está hoje consolidada na nossa sociedade de modo irreversível. Ela é amplamente utilizada como explicação para fenômenos que abrangem mais de dois agentes interligados. Encontram-se redes na arena política, na esfera das organizações sociais, nas pesquisas acadêmicas, nas relações profissionais e, infelizmente, também no crime organizado e nas ações terroristas de âmbito internacional. Por um lado, percebe-se que essa superexposição acabará tornando muito difícil a busca de uma definição precisa para o conceito de rede. No entanto, por outro lado, percebe-se igualmente que a popularização dessa idéia vem possibilitando a ascensão de centenas de iniciativas exitosas de cooperação entre pequenas, médias e grandes empresas ao redor do mundo.

A cooperação entre empresas na forma de redes desponta, neste início de século, como uma quebra paradigmática na condução dos negócios. A expansão global dos mercados, a extrema rapidez dos avanços tecnológicos, a maior facilidade das trocas informacionais e o fim das vantagens competitivas estáveis, entre outros fatores, determinaram a superação do modo de competição tradicional, calcado na burocracia hierárquica das megaestruturas empresariais. Os consumidores do século XXI exigem competências além daquelas que uma empresa consegue desenvolver isoladamente. Sendo assim, a predisposição para a cooperação tornou-se uma obrigatoriedade e a sua concretização transformou-se em um diferencial. Grupos de empresas nas quais seus participantes trabalham almejando simultaneamente o melhor para si e o melhor para o grupo têm conquistado fatias de mercado crescentes e sustentáveis, demonstrando que a cooperação em rede representa uma das poucas alternativas viáveis nesse novo paradigma competitivo. Conseqüentemente, uma das grandes questões organizacionais a ser enfrentada no desenrolar do século XXI não mais será **por que** cooperar, mas, sim, **como** cooperar.

Durante os últimos 150 anos, desde a ascensão das ferrovias norte-americanas, os esforços no campo da administração centraram-se em procurar entender o funcionamento da chamada grande empresa moderna e em solucionar seus desafios administrativos de crescimento, de elevação dos custos burocráticos, de queda de produtividade e de demais gargalos a sua eficiência. Através da capacidade humana e dos instrumentos da ciência administrativa, a maior parte das questões gerenciais interpostas foi superada, proporcionando

o crescimento econômico observado no século XX. Apesar desses avanços administrativos, o êxito de estruturas empresariais em rede dependerá de uma nova concepção de gestão, pois os modelos de gestão criados para a empresa hierarquicamente e burocraticamente organizada têm pouca utilidade nas redes, as soluções administrativas geradas são insuficientes e os executivos forjados não possuem o ferramental ou a experiência necessários para sua gestão.

Paralelamente, os estudos sobre cooperação entre empresas no século passado tiveram ênfase quase exclusivamente nas alianças estratégicas. Embora tenham aprofundado uma série de mecanismos decisivos para a evolução da cooperação entre duas empresas, a maior parte deles tem pouca ou nenhuma aplicabilidade nas redes. Ao contrário das alianças, que são realizadas com duração, fronteiras organizacionais, distribuição de resultados, independência das empresas e demais aspectos de parceria predeterminados em contrato, as redes são relações empresariais perenes, menos formalizadas, embasadas em laços de confiança profundos, em que a interdependência de seus elos as torna mais fortes e, ao mesmo tempo, mais dependentes da parceria. Da união das empresas decorre uma nova organização, a rede, sendo ela tão ou mais importante que as empresas participantes.

Embora as redes representem hoje uma realidade para milhares de empresas, poucos avanços têm sido observados no que diz respeito à geração de instrumentos específicos para a sua gestão. Os estudos específicos sobre redes nas literaturas nacional e internacional são, em geral, recentes. Foi nas últimas duas décadas do século passado que a ciência administrativa ateu-se com maior atenção ao fenômeno. As pesquisas geradas, todavia, limitaram-se a dar destaque à emergência das redes entre empresas, tentando compreender as iniciativas que despontavam e procurando desenvolver uma tipologia de redes que facilitasse estudos futuros. Pouquíssimas pesquisas aventuraram-se a explorar os aspectos relativos à gestão das redes entre empresas, principalmente pela dificuldade em encontrar uma quantidade de casos que permitisse a comparação e a comprovação de hipóteses e resultados.

A inexistência de um modelo de gestão voltado às redes constitui-se, portanto, em um dos principais obstáculos ao desenvolvimento das iniciativas surgidas no passado e, inclusive, no presente. Além das dificuldades enfrentadas pelas empresas participantes e por seus gestores, as políticas públicas voltadas à promoção da cooperação também acabam sendo refreadas pelas limitações gerenciais impostas ao crescimento das redes apoiadas. Entretanto, tendo em vista que, cada vez mais, iniciativas de redes estão surgindo e consolidando-se, os estudos referentes à sua gestão tornar-se-ão não somente uma possibilidade, mas, acima de tudo, uma necessidade. Assim como no século XX, os instrumentos da ciência administrativa

proporcionaram a evolução da grande empresa, a mesma ciência poderá solucionar as questões gerenciais interpostas às redes de cooperação, contribuindo para um novo salto de crescimento organizacional e, até mesmo, econômico no século XXI.

Como todos os problemas são fontes de oportunidades, é claramente possível perceber nas redes de cooperação um vasto campo aberto para pesquisas e explorações. Esta tese insere-se no rol de trabalhos que aceitaram o desafio de contribuir para os primeiros passos de construção de um modelo de gestão para as redes. Valendo-se de uma realidade ímpar, decorrente da criação de mais de 120 redes de cooperação através de um programa específico do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, torna-se exequível um aprofundamento científico das redes de empresas – inclusive com análises qualitativas e quantitativas – e, sobretudo, da identificação dos fatores que afetam a sua gestão. Dessa forma, a tese proposta não terá como resultado um modelo pronto e acabado para gestão da cooperação em redes, mas proporcionará melhores condições e abrirá novos horizontes para que, futuramente, sejam realizados trabalhos e pesquisas acadêmicas no caminho de construção de um modelo de gestão específico para redes de cooperação interorganizacionais.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

### 1.1.1 Redes Interorganizacionais

As organizações empresariais, desde a ascensão do capitalismo gerencial em meados do século XIX, vêm sendo caracterizadas pelas estruturas burocratizadas das grandes empresas, hierarquicamente divididas entre proprietários, gerentes administradores e trabalhadores. As transformações econômicas, ocorridas em especial no último quartil do século XX, impuseram modificações paradigmáticas na maneira como os negócios são conduzidos. Diferentes desafios organizacionais nasceram com a expansão global dos mercados, com o aumento da velocidade dos avanços tecnológicos e com a ampliação dos mecanismos de acesso e troca de informações, exigindo novas estruturas empresariais para sobreviver e, principalmente, crescer em um ambiente com tantas exigências.

Nesse contexto, a modernização organizacional e a geração de novas estratégias e estruturas, mais do que nunca, assumiram a ordem do dia. Como decorrência, observa-se nos últimos anos a rápida ascensão de diversas tipologias de redes de cooperação

interorganizacionais na tentativa de reunir a flexibilidade e a agilidade das empresas de menor porte com a escala e o poder das grandes corporações. Na busca incessante de inovações e de ganhos de produtividade, tornou-se obrigatório desenvolver e difundir formas organizacionais mais adaptadas aos desafios contemporâneos. Como analisa Manuel Castells, “[...] as redes estão, de fato, se espalhando por toda a economia, extinguindo, por meio da concorrência, as formas rígidas anteriores de organização empresarial” (Castells, 1999, p. 202).

A representatividade das redes interorganizacionais pode ser atestada pelos crescentes estudos de casos realizados nos últimos anos (Oliver; Ebers, 1998; Kingsley; Klein, 1998), que abrangeram diferentes segmentos, como, por exemplo, biotecnologia (Håkansson, Kjellberg; Lundgren, 1993), telecomunicações (Pisano; Teece, 1989), bancos (Eccles; Crane, 1987) e hospitais (Provan; Milward, 1995). Igualmente, estudos publicados nas décadas de 80 e 90, em diferentes áreas da teoria organizacional, como aprendizagem (Kraatz, 1998; Stuart et al., 1998; Håkansson et al., 1999; Beeby; Booth, 2000), marketing (Cravens; Piercy, 1994; Snow, 1997; Achrol; Kotler, 1999), inovações tecnológicas (Håkansson, 1989; Hagedoorn, 1990; Teece, 1992; Ford; Thomas, 1997) e desenvolvimento de competências (Lorenzoni; Lipparini, 1999; Gulati, 1999), entre outros, demonstraram uma larga aplicabilidade das redes interorganizacionais. Especialmente para as empresas de menor porte, as redes representam uma oportunidade para a conquista de melhores condições para competir.

Tendo em vista que as pequenas empresas não conseguem competir isoladamente, pois “[...] elas não controlam os mercados, mas são controladas por ele” (Best, 1990, p. 130), e as grandes empresas enfrentam dificuldades em gerar soluções satisfatórias para lidar com a complexidade econômica atual, as redes despontam como uma alternativa organizacional apropriada para as necessidades das atividades produtivas do presente e, com maior proeminência, do futuro. Esse fenômeno é observado até mesmo por teóricos de campos de pesquisa não ligados diretamente ao tema: “[...] é possível afirmar que no futuro a forma ótima de organização industrial não será nem as pequenas nem as grandes companhias, mas as estruturas em rede que combinam as vantagens de ambas” (Fukuyama, 1995, p. 341).

O entendimento do termo rede ainda hoje provoca ambigüidade devido às diversas tipologias de redes existentes. Considerando-se tal diversidade é muito difícil chegar a uma definição universal do termo. Apesar disso, tendo como base o mapa de orientação conceitual desenvolvido por Marcon e Moinet (2001), e aprimorado por Balestrin (2005), podem ser identificadas quatro classificações gerais de redes:



- a) **Redes Formais**, derivadas das relações estabelecidas por intermédio de instrumentos contratuais, sendo, portanto, fortemente formalizadas.
- b) **Redes Informais**, constituídas sem o estabelecimento contratual de regras, em que a interdependência entre os participantes é estimulada por seus interesses comuns e a manutenção se dá pela confiança do grupo.
- c) **Redes Verticais**, sustentadas por uma interdependência hierárquica entre os participantes, semelhante a uma relação entre matriz e filial, em que uma empresa busca coordenar e controlar os esforços das demais empresas existentes nos diversos elos da cadeia produtiva do grupo.
- d) **Redes Horizontais**, compostas por empresas independentes de um mesmo elo da cadeia de produção, atuando em conjunto sob a lógica da colaboração, sem a necessidade da coordenação de uma empresa líder.

As redes de cooperação interorganizacionais, aqui estudadas, estão mais próximas da caracterização de redes horizontais, embora devam ser entendidas como uma forma organizacional única e distinta. Por suas características particulares de ambivalência, unindo competição com cooperação, reciprocidade e solidariedade com foco estratégico, dependência com manutenção da individualidade, ganhos coletivos com privados, escala com escopo e, sobretudo, hierarquia com mercado, as redes deverão marcar as organizações originadas pelas transformações socioeconômicas do século XXI. “Elas representam a nova fronteira da estrutura organizacional que irá eclipsar tanto a hierarquia quanto o mercado” (Thompson, 2003, p. 143).

Contudo, apesar destes prognósticos promissores acerca da viabilidade e da competitividade das redes interorganizacionais, a disseminação de tal idéia entre pequenas empresas ainda é comedida. Um dos motivos é a própria especificidade das redes surgidas em cada sociedade e em cada momento histórico, determinando soluções particulares e irreplicáveis para uma ampla transformação organizacional. Como apontado, “A arquitetura e composição das redes de empresas em formação em todo o mundo são influenciadas pelas características das sociedades em que essas redes estão inseridas” (Castells, 1999, p. 253). Se, por um lado, as vastas iniciativas de cooperação empresarial forneceram uma extensa gama de elementos para a gestão de redes, por outro lado, elas inibiram a consolidação de conceitos, práticas e técnicas que sistematizassem um modelo de gestão mais adequado às organizações com esse formato.

Além disso, toda transformação paradigmática traz consigo suspeitas e temores em relação às mudanças. Segundo C. K. Prahalad e Venkat Ramaswamy (2004), os paradoxos econômicos contemporâneos geram mais dúvidas que certezas. Naturalmente, os tomadores

de decisão não se arriscarão em experiências pouco ou mal concebidas. No entanto, já sabem eles que as velhas regras do jogo não respondem mais às perguntas do presente. Está cada vez mais claro para teóricos e profissionais que hoje a competição requer uma nova gestão baseada na cooperação. Nas palavras de um pesquisador: “Eu defendo que nós necessitamos de uma nova moldura para guiar a estratégia e o desenho organizacional no mundo da competição coletiva” (Gomes-Casseres, 2003, p. 323).

As breves observações sobre as recentes transformações econômicas aqui realizadas expõem um quadro amplo de oportunidades e desafios. Evidenciam também a competitividade das redes interorganizacionais e os diversos benefícios possíveis de serem obtidos por pequenas empresas através da cooperação em rede. Paralelamente, demonstram a dificuldade da formação de redes e da disseminação das experiências exitosas. Esse contrasenso entre as oportunidades e os benefícios das redes de cooperação e a ainda pouca disseminação de organizações com esse padrão na aurora do século XXI permite que se questione quais obstáculos impedem uma ampla adoção da idéia por parte das empresas e, em especial, por aquelas de pequeno porte.

Vários fatores impeditivos à formação de redes de cooperação podem ser destacados, como os aspectos culturais e institucionais, a falta de políticas públicas de fomento, a aversão dos empresários às mudanças, as dificuldades de recursos e de acesso à informação, entre outros. Todavia, o elemento-chave para a formação de redes entre pequenas empresas centra-se na gestão. A gestão da rede é o elo faltante entre a estrutura e a estratégia de um grupo de empresas e a obtenção dos benefícios viabilizados através da cooperação. Em outras palavras, se uma rede de cooperação é entendida como uma forma organizacional, então seu sucesso dependerá em grande parte da competência no seu gerenciamento. Um modelo sistematizado de gestão dá maior segurança para as empresas associarem-se a uma rede, o que se soma ao fato de que as políticas públicas de apoio necessitem que as redes tenham métodos de gestão consolidados. Sem uma gestão sistematizada, não há como empreender pesquisas e projetos para aprimorar a administração das redes e torná-las ainda mais eficientes. Por tudo isso, entende-se que a gestão seja o elemento-chave para disseminar redes interorganizacionais, como comprova o Programa Redes de Cooperação, que será apresentado a seguir.

### 1.1.2 O Programa Redes de Cooperação

As ações de promoção do desenvolvimento econômico do Governo Estadual no Rio Grande do Sul passaram por uma profunda alteração após a vitória da oposição nas eleições de 1998. A coligação de partidos liderada pelo PT, denominada Frente Popular, defendia em seu plano de governo para o quadriênio 1999/2002, sob o comando de Olívio Dutra, uma estratégia de desenvolvimento a partir da base local de cada região, privilegiando os setores produtivos preexistentes e abrindo espaços para a participação das comunidades regionais nos processos decisórios do Estado. A atuação dos órgãos governamentais de fomento ao desenvolvimento deveria seguir, então, pressupostos que promovessem um crescimento integrador, desconcentrador, democrático e participativo (Rio Grande do Sul, 1999).

Sob essa nova égide desde o ano 1999, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul enfatizou a concepção de políticas públicas voltadas prioritariamente às empresas de pequeno porte. Entre as políticas elaboradas, destacou-se o chamado Programa Redes de Cooperação (Verschoore, 2000), que visava à promoção de redes interorganizacionais com características muito próximas às apresentadas na seção anterior. A concepção de um programa específico de fomento à cooperação entre organizações originou-se pela percepção, em primeiro lugar, de que a união constitui-se em uma das poucas alternativas viáveis de crescimento e, em alguns casos, até de sobrevivência de empresas de pequeno porte e, em segundo lugar, de que, sem o apoio institucional efetivo de uma terceira parte independente – nesse caso o Governo do Estado – a almejada cooperação interorganizacional não ocorreria. Em decorrência dessas vicissitudes, técnicos do Departamento de Desenvolvimento Empresarial da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) assumiram o desafio de conceber e implantar o Programa Redes de Cooperação, o qual, em sua formulação original, apresentava o seguinte objetivo: “[...] promover estratégias empresariais conjuntas na forma de redes de cooperação, a colaboração mútua entre empreendimentos e instituições e o fomento a uma maior integração entre o Estado e as diversas esferas da sociedade” (Rio Grande do Sul, 1999, p. 1).

O programa teve seu lançamento no ano 2000, adotando como parceiro para formar e acompanhar as redes o Centro Universitário Feevale. Contando com sete consultores e com uma metodologia para a constituição de redes, já no ano seguinte, sete redes haviam sido lançadas, abrangendo segmentos variados, como o de comércio de material de construção e o de indústria de móveis. Nos anos seguintes, com o êxito da configuração de operacionalização adotada e com a ampliação das parcerias para outras universidades, os resultados obtidos superaram em muito as expectativas iniciais de criação de dez redes. Até o ano de 2003, o programa havia

conseguido lançar 43 redes de cooperação, envolvendo cerca de mil estabelecimentos e dez mil postos de trabalhos diretos. Além disso, a amplitude e a flexibilidade da metodologia desenvolvida possibilitaram a formação e o acompanhamento de redes em diversos setores econômicos, como nos serviços, no comércio varejista e na indústria.

O ano 2003 foi crucial ao programa, pois a ascensão de um novo partido ao Governo do Estado, o qual se apresentava como oposição ao anterior, poderia indicar alterações drásticas na política de desenvolvimento e o decorrente fim do programa. Contudo, ao contrário da tradição de não dar prosseguimento aos programas e projetos de administrações de adversários políticos, mesmo (e principalmente) quando exitosos e benéficos à sociedade, o Governo de Germano Rigotto, do PMDB, firmou a intenção de manter as políticas públicas geradas e implantadas no Governo Olívio Dutra que tivessem conquistado o reconhecimento da sociedade pelos resultados alcançados.

Tendo confirmado a importância das redes de cooperação em audiências com empresários e representantes da sociedade civil, o Governo do Estado manifestou a intenção não somente de manter o Programa Redes de Cooperação, mas também de melhorá-lo e ampliá-lo no quadriênio 2003-2006. Prova tangível dessa intenção foi a formalização do apoio às redes de cooperação com o Decreto nº 42.950, publicado em 17 de março de 2004, que institucionalizou o programa, constante do Anexo A. Paralelamente ao reconhecimento no Rio Grande do Sul, a iniciativa gaúcha destacou-se nacionalmente ao receber o Prêmio Gestão Pública e Cidadania 2003 da Fundação Getúlio Vargas, da Fundação Ford e do BNDES, constituindo-se em um dos 20 premiados dentre os 1.053 programas inscritos em todo o país.

Assim sendo, após os esforços de aperfeiçoamento do programa pela equipe da SEDAI, em dezembro de 2003, foram assinados novos convênios de operacionalização com sete universidades: FEEVALE, PUC-RS, UCPEL, UCS, UFSM, UNIJUÍ e UNISC. A nova fase do programa manteve sua essência inicial, aprimorando os pontos cruciais para o sucesso das redes, como a metodologia e a capacitação técnica dos consultores que atuam junto às empresas.<sup>1</sup> Com as melhorias feitas e a expansão da política de promoção da cooperação, tornaram-se realidade as ambiciosas metas de triplicar o número de redes e duplicar o número de empresas agregadas em apenas um ano. Ao final de 2004, o programa havia formado 120 redes e integrado mais de três mil empresas no estado, como mostram o Quadro 1 e o Anexo B.

---

<sup>1</sup> O objetivo do Programa Redes de Cooperação, por exemplo, teve poucas alterações. Segundo o folder explicativo, encontrado no endereço <http://www.sedai.rs.gov.br/programas21.html>: “O programa tem com objetivo fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes”.

<b>Universidade</b>	<b>Região de Atuação</b>	<b>Redes</b>
Universidade de Caxias do Sul	Serra e Hortênsias	19
Universidade Federal de Santa Maria	Central, Fronteira Oeste e Campanha	11
Centro Universitário Feevale	Vales dos Sinos e Paranhana Encosta da Serra	19
Universidade Católica de Pelotas	Sul e Centro Sul	16
Universidade Regional do Noroeste do Estado	Fronteira Noroeste, Missões e Noroeste Colonial	17
Universidade de Santa Cruz do Sul	Vale do Taquari e Vale do Rio Pardo	16
Pontifícia Universidade Católica do Estado	Metropolitana	22
	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>

**Quadro 1 - Número de redes formadas pelo Programa Redes de Cooperação**

Fontes: Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais e Zero Hora (06/01/2005).

A reorganização do programa em 2003 e o expressivo crescimento ocorrido em 2004 abriram enormes perspectivas para os anos seguintes. Um indicativo desse horizonte positivo centra-se no fato de que 2005 foi considerado o ano das redes de cooperação no estado (Zero Hora, 2005). Não obstante, a SEDAI planeja continuar ampliando o programa. De acordo com a página da Secretaria na Internet,<sup>2</sup> as metas para o ano de 2006 compreendem a formação 130 novas redes e a expansão do número de empresas integradas em rede para cinco mil.

Ao mesmo tempo em que gera otimismo em relação à disseminação da idéia da cooperação em rede para as pequenas e médias empresas no Sul do Brasil, o rápido crescimento do programa igualmente expõe os amplos e diversos desafios que as redes geradas enfrentam para dar prosseguimento a uma trajetória de evolução e conquistas. Tais desafios suscitam questionamentos ainda não resolvidos, como, por exemplo, quais instrumentos são necessários para gerenciar uma rede de uma centena membros que precisa continuar crescendo? Como lidar com um conjunto diverso de expectativas, interesses e formas de administração? De que modo definir e instituir processos formais de gestão que garantam as necessárias condições de participação e envolvimento? Quais capacitações serão necessárias para administrar sem as facilidades do poder hierárquico da relação patrão/empregado? Como dividir os ativos acumulados pela rede? De que maneira difundir as inovações geradas pelos membros? Como evitar que a coesão da rede possa resultar em uma estagnação criativa dos associados?

<sup>2</sup> A página citada pode ser localizada em <http://www.sedai.rs.gov.br>.

As respostas para essas e outras questões que futuramente surgirão na trajetória evolutiva das redes pressupõem a imperativa sistematização dos seus aspectos de gestão. Como ressaltado, não há como imaginar a expansão de uma organização sem que ela tenha métodos de gestão consolidados. A política pública de promoção de redes apresentada demonstrou ser fundamental a sistematização metodológica para o êxito de iniciativas de formação de redes. Porém, o desenvolvimento das redes formadas e a própria continuidade do Programa Redes de Cooperação dependem inalienavelmente de que essa sistematização evolua e consiga atingir um estágio de modelo consolidado de gestão. Embora ainda distante de ser concluído, o modelo para a gestão de rede é o elemento faltante para atrelar as oportunidades e necessidades de um novo paradigma econômico, que demanda novas formas organizacionais, com os diversos benefícios obteníveis através de redes de cooperação como as existentes no Rio Grande do Sul. Há, então, uma importante convergência aqui, uma vez que se as redes formadas pelo programa constituirão o cerne da análise para os avanços no campo da gestão de redes, os avanços de gestão gerados também serão fundamentais para o desenvolvimento das redes e do programa em si.

## **1.2 Formulação do Problema de Pesquisa**

De acordo com o apresentado, as transformações econômicas recentes estão alterando o padrão tradicional de organização. Entre as formas organizacionais surgidas com a ascensão de um novo paradigma socioeconômico, estão as diversas tipologias de redes de empresas. As redes de cooperação enquadram-se nesse contexto, sendo caracterizadas como uma organização composta por um grupo de empresas de pequeno porte com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos.

Tal organização consegue aliar as vantagens das empresas de menor porte, como a flexibilidade e a agilidade, com a estrutura e a escala das grandes corporações. As mais de uma centena de redes surgidas no Rio Grande do Sul, através de um Programa Governamental, demonstram a viabilidade e também a complexidade desse novo formato organizacional. A consolidação e a evolução dessas iniciativas evidenciam as vicissitudes

decorrentes da inexistência de um modelo sistematizado de gestão para redes de cooperação. O ponto de partida para a estruturação de um modelo de gestão de redes de cooperação consiste na compreensão das características e dos benefícios que influenciam a ação em rede, exigindo que estudos e pesquisas avancem no entendimento da importância de tais fatores e da maneira como cada um afeta a gestão da nova organização constituída por empresas em rede.

A partir do exposto, o problema central de pesquisa que este trabalho está voltado a solucionar é: **quais são os principais fatores e de que maneira afetam a gestão de redes de cooperação interorganizacionais?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Esta tese tem como objetivo geral analisar as redes de cooperação constituídas no Rio Grande do Sul, no intuito de compreender quais são seus principais atributos e dos benefícios e de que maneira eles afetam a sua gestão, criando condições para o aprimoramento dos instrumentos existentes e contribuindo para a construção de um modelo de gestão de redes de cooperação interorganizacionais.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as variáveis que influenciam na gestão de redes de cooperação a partir da literatura organizacional.
- Analisar as experiências internacionais de cooperação entre empresas, observando as variáveis que se relacionam à problemática.
- Analisar a gestão das redes constituídas por intermédio do Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul.
- Identificar e compreender o conjunto de atributos e benefícios preponderantes na gestão de redes de cooperação interorganizacionais.
- Propor melhorias aos instrumentos de gestão das redes existentes.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

As considerações expressas anteriormente evidenciam um terreno fértil para a realização de pesquisas nos mais variados campos do conhecimento. De um lado, tem-se a evolução teórica de novos relacionamentos sociais, econômicos e organizacionais decorrentes das recentes transformações mundiais, que, por si só, justificariam pesquisas específicas sobre o tema. De outro lado, tem-se a experimentação empírica das proposições e dos avanços dessas teorias no Rio Grande do Sul, em larga escala, através de uma política pública de promoção de redes de cooperação. A conjugação desses dois aspectos resulta em uma oportunidade de pesquisa única, dificilmente encontrada em outras situações, a qual combina os contemporâneos avanços teóricos com a sua verificação empírica.

Esta pesquisa justifica-se, igualmente, pelas contribuições que poderá trazer aos estudos teóricos na área organizacional, às práticas de gestão de redes de cooperação interorganizacionais e também ao crescimento pessoal e profissional do pesquisador. Sob o ponto de vista teórico, especificamente para a área da administração de organizações, os resultados alcançados poderão complementar os conhecimentos existentes com respeito às redes de cooperação e à complexidade de sua gestão. Embora sejam temas desafiadores, a presente pesquisa poderá contribuir no avanço da teoria, promovendo o debate sobre o tema e discutindo os problemas empíricos de sua implementação.

Do ponto de vista normativo, a contribuição potencial da pesquisa estará centrada no aprimoramento da gestão das redes de cooperação formadas através da política pública em questão. O aprofundamento teórico sobre redes e, fundamentalmente, a imersão na realidade das redes constituídas, abrangendo os aspectos positivos e negativos de sua gestão, permitirá o aprimoramento das ferramentas hoje adotadas e a realização de melhorias organizacionais. Com isso, os processos de cooperação poderão ser desenvolvidos, assim como as redes e os empreendimentos de pequeno porte nelas envolvidos poderão tornar-se ainda mais competitivos. Como decorrência, o próprio Programa Redes de Cooperação será beneficiado através do aprimoramento de seus instrumentos e do conseguinte êxito do seu público-alvo. Por fim, do ponto de vista individual, este trabalho trará contribuições pessoais e profissionais, como pesquisador e como *policy maker* do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Além disso, proporcionará um amadurecimento intelectual por meio da adoção de métodos de pesquisa científicos e da organização do conhecimento adquirido.



## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

No sentido de alcançar os objetivos propostos, estruturou-se a tese em cinco capítulos. O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico que sustenta a base para as análises realizadas. São apresentadas as transformações que levaram ao surgimento do Fordismo e do capitalismo hierárquico e à recente emergência da sociedade em rede marcada pela chamada nova competição. Mostra-se também a importância da cooperação interorganizacional, enfocando o seu conceito e as formas que assume, bem como as experiências exitosas de sua aplicação na Terceira Itália, no Vale do Silício e no Japão. Na sequência do capítulo, aborda-se o fenômeno das redes de cooperação, abrangendo os seguintes itens: características, definições, iniciativas internacionais e o programa gaúcho de fomento à cooperação. Ainda no Capítulo 2, aborda-se o tema central da tese constituído na gestão de redes. São explanados os diferentes enfoques sobre a questão, detalhando-se, em especial, os enfoques da terceirização estratégica ou *outsourcing*, do consórcio, da organização virtual, da organização federada e do associativismo competitivo, examinando-se os seus pontos fortes e fracos. Por fim, são identificados os elementos constitutivos de redes de cooperação, aprofundando-se o conhecimento sobre os aspectos indispensáveis para a sua gestão. Chega-se, então, à definição de cinco atributos de gestão e cinco benefícios de redes apresentados ao final do capítulo.

Tendo sido construídas as referências teóricas de sustentação da tese, no Capítulo 3, são detalhados os aspectos metodológicos de realização da pesquisa, sendo descritos, entre outros, o método, as fases de execução da pesquisa, a unidade amostral, a forma de coleta e de análise dos dados. O Capítulo 4, por sua vez, abrange as diversas análises dos dados. Assim, são relatados os resultados obtidos pelas análises quantitativas e qualitativas. De maneira agregada, apresentam-se aqueles obtidos junto aos técnicos especialistas e aos representantes de empresas participantes de redes, além dos resultados da análise comparativa entre os dois grupos. Na análise desagregada, examinam-se mais detalhadamente as diferenças de percepções entre os segmentos de respondentes. A análise qualitativa complementa os resultados obtidos, apresentando a visão dos empresários sobre os elementos constitutivos de cada fator abordado. No Capítulo 5, são apresentadas as conclusões da tese. Nele, são expostas as conclusões gerais e específicas que abrangem os atributos de gestão e os benefícios de redes de cooperação. Ao final, são explanadas as contribuições e limitações da pesquisa, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A ORGANIZAÇÃO E AS TRANSFORMAÇÕES ECONÔMICAS RECENTES**

#### **2.1.1 O Surgimento do Capitalismo Gerencial**

A grande maioria das pesquisas referentes à composição de relações de cooperação entre empresas enfoca o tema a partir da influência das transformações econômicas das últimas décadas e especialmente do impacto do novo padrão competitivo nas estruturas organizacionais. Apesar de não ser fruto exclusivo das modificações ambientais do último quartil do século XX, a cooperação interorganizacional certamente acabou sendo influenciada pelo acirramento contemporâneo da competitividade, demandante de estruturas organizacionais distintas das existentes até então. Essa necessidade de novas estruturas organizacionais não é um fenômeno recente. O período compreendido entre 1850 e 1920, principalmente na América do Norte, foi marcado por um conjunto de transformações socioeconômicas que favoreceram o surgimento da grande empresa industrial do século XX. A expansão territorial e o crescimento dos mercados nos Estados Unidos (Chandler, 1959), a consolidação da ética protestante e da cultura associativa da população norte-americana (Weber, 1992; Tocqueville, 1998), a utilização de novas fontes de energia com o advento da eletricidade e a introdução do motor de explosão (Chandler, 1977) constituíram-se em fatores condicionantes da emergência de uma nova forma de organização. “As guerras precipitavam as mudanças. Os ciclos econômicos, os fluxos de capital, a política governamental, tudo isso teve papel importante na inovação empresarial” (Chandler, 1959, p. 2).

Paralelamente a esses fatores, a construção e a operação de ferrovias durante a expansão territorial norte-americana serviram de impulso para a ascensão de modernas formas administrativas por três razões. Em primeiro lugar, as estradas de ferro ampliaram o volume e a velocidade do fluxo de transporte de matéria-prima para as fábricas e delas para o consumidor final. As ferrovias foram também responsáveis pelo desenvolvimento do sistema de comunicação via telégrafo, pois seus administradores necessitavam acompanhar o fluxo de bens em toda a sua extensão. Por fim, seus executivos foram os inovadores responsáveis pela criação e implementação dos sistemas de gestão indispensáveis à futura produção em massa (Best, 1990). “Se considerarmos que os desafios administrativos são criados pelo volume e a

complexidade das atividades empresariais, então podemos deduzir, antes mesmo de verificar os dados históricos, que as pioneiras da moderna administração foram essas ferrovias” (Chandler, 1998b, p. 142).

Entre a segunda metade do século XIX e o primeiro quartil do século XX, o conjunto de fenômenos socioeconômicos que se desenrolaram tornou possível as modificações estruturais que romperam com a administração tradicional até então adotada. As organizações de grande porte tomaram o lugar da pequena administração em todos os setores nos quais a ampliação da escala e a coordenação administrativa possibilitavam reduções de custos, maior produtividade e a conseqüente elevação dos lucros. A internalização das atividades em empreendimentos de grande porte gerava vantagens como a rotinização das transações entre as suas unidades, a melhor coordenação da produção e do fluxo de informações e a intensificação do uso de pessoal especializado, determinando, assim, sensíveis reduções de custos e acréscimos de produtividade.

Quando foram percebidas as inúmeras vantagens da internalização de atividades, desenvolveu-se na economia norte-americana um intenso processo de integração através de associações, fusões e aquisições. Essa contínua integração dos negócios envolveu também a geração de uma estrutura gerencial capaz de planejar, coordenar e monitorar as atividades ao longo de toda a cadeia de produção (Best, 1990). As características essenciais desse processo eram a centralização de controle, resultante da necessidade da coordenação de múltiplas atividades, a especialização das principais funções e a estrutura departamentalizada, a qual originou, entre outros, os departamentos financeiro e o de produção. “Assim, as empresas que começaram como associações de firmas sob o controle acionário de uma companhia logo se consolidaram em organizações centralizadas e funcionalmente departamentalizadas” (Chandler, 1998a, p. 73). A nova configuração organizacional, iniciada com as empresas ferroviárias, culminou com a consolidação de dois fenômenos fundamentais no século XX.

O primeiro deu-se pela ascensão do Fordismo como o principal modelo produtivo, caracterizado pela organização da produção em massa, cuja aplicação de instrumentos de coordenação em seqüência garantia eficiência ao sistema através de ganhos com economias de escala. Em outras palavras, “A racionalidade da produção em massa é atingir economias de tempo pela organização da produção de acordo com o princípio do fluxo” (Best, 1990, p. 59). O segundo fenômeno deu-se pela evolução do chamado Capitalismo Hierárquico ou Capitalismo Gerencial, baseado na ascensão de grandes empresas, verticalmente integradas, nas quais as estruturas administradas de maneira hierárquica coordenavam as atividades

produtivas de modo mais eficiente do que os mecanismos de mercado. Assim, originou-se a administração profissionalizada, na qual “[...] gerentes profissionais substituíram as famílias, os financistas, ou seus representantes como tomadores de decisão, o moderno capitalismo norte-americano tornou-se o Capitalismo Gerencial” (Chandler, 1977, p. 11).

O século XX é marcado, portanto, pela organização fordista e peça hierarquização do capitalismo gerencial. “Na maior parte do presente século, o desenvolvimento de recursos e capacitações nas economias de mercado foi moldado por um micro-organizacional sistema conhecido como Fordismo e um macro-organizacional sistema conhecido como capitalismo hierárquico” (Dunning, 1998, p. 30). O ápice desses fenômenos ocorre nas três primeiras décadas, quando setores industriais importantes, como o siderúrgico e o automobilístico, atingem enorme expansão, corroborando a hipótese de Alfred Chandler da maior eficiência das grandes estruturas organizacionais. Sendo assim, não é difícil de se compreender a ampliação, a partir dessas décadas, dos estudos econômicos acerca da importância das empresas como agentes decisórios e não somente como uma função de produção. Ronald Coase, no ano de 1937, em seu clássico artigo sobre a natureza das firmas, aprofundou o entendimento sobre a constituição das grandes organizações. Ao questionar por que as empresas existiam, Ronald Coase possibilitou a compreensão de que a atividade produtiva não era realizada por empresas individuais organizadas através de relações de mercado apenas pela questão da maior eficiência da empresa hierarquizada.

Segundo esse autor, assim como nas relações dentro de uma empresa existem os custos da coordenação hierárquica, as relações de mercado possuem custos específicos, invariavelmente desconsiderados, que as tornam, muitas vezes, menos atrativas do que a internalização das atividades. Como ele mesmo adverte, “Os custos de negociação e conclusão de um contrato separado para cada transação de trocas que ocorre em um mercado também devem ser tomados em conta” (Coase, 1991, p. 21). Portanto, as empresas que, ao invés de buscar soluções em outras empresas, decidem internalizar as atividades produtivas em sua estrutura hierárquica consideram os custos de recorrer ao mercado mais elevados do que os custos exigidos pela coordenação da produção dentro dos seus próprios limites. “O grande insight de Coase [...] foi proclamar que a razão das organizações existirem é que, algumas vezes, o custo de gestão das transações econômicas através de mercados é maior do que o custo de gestão das transações econômicas dentro das fronteiras de uma organização” (Barney; Hesterly, 1996, p.116).

O entendimento dos custos de transação, que podem ser caracterizados como os custos de negociação, elaboração e monitoramento do cumprimento de contratos (Williamson, 1985), é fundamental para a compreensão das transformações que estimularam a criação da estrutura de organização denominada de multidivisional – M-form. À medida que as grandes empresas cresciam através da internalização e diversificação das atividades, a maior dificuldade da administração tornava os custos burocráticos cada vez maiores. Além disso, a complexidade do ambiente interno, aliada a uma coordenação centralizada e sobrecarregada, reduzia a eficácia dos mecanismos de controle, fato que favorecia ações oportunistas dentro da própria organização.<sup>3</sup>

Como um dos principais benefícios da empresa hierarquizada é minimizar os custos de transação e reduzir ao máximo o oportunismo existente nas relações contratuais de mercado, a estrutura organizacional desenvolvida até o primeiro quartil do século XX não estava mais se constituindo em uma alternativa viável ao mercado. Portanto, novos instrumentos gerenciais seriam necessários para que a grande empresa moderna seguisse seus desígnios transformadores. A nova estrutura organizacional veio a surgir no período entre guerras, primeiramente através da General Motors e da Du Pont e depois pela United States Rubber, pela General Electric e pela Standart Oil. Essas empresas haviam passado por um amplo processo de diversificação nas primeiras décadas do século XX e necessitavam urgentemente de uma nova estrutura de coordenação. “Essas firmas perceberam que a nova estrutura multidivisional vinha ao encontro das necessidades administrativas da nova estratégia” (Chandler, 1977, p. 475).

A estrutura multidivisional agrupava o conjunto de atividades da organização em divisões distintas que possuíam independência de atuação nos mercados ou nas linhas de produtos determinados. A subordinação de cada uma delas a um centro coordenador específico tornava as divisões semi-independentes da coordenação central. “A estrutura M-form desenhada por Du Pont e Sloan envolveu a criação de divisões operacionais semi-autônomas organizadas através de linhas de produto, de marca ou de geografia. Os assuntos operacionais de cada uma eram gerenciados separadamente” (Williamson, 1997, p. 42). A coordenação central era responsável pelo delineamento da estratégia geral da corporação, delegando às divisões a tomada de decisões operacionais e a responsabilidade pelos resultados.

---

<sup>3</sup> Oportunismo pode ser definido como “(...) a busca do auto-interesse com astúcia” (Williamson, 1985, p. 47). Uma análise mais detalhada nas relações entre empresas encontra-se em Wathne; Heide (2000).

A realidade socioeconômica da época exigia novas formas organizacionais, em que a complexa interdependência das atividades executadas internamente pudesse dar lugar à maleabilidade adaptativa, contanto que ela não gerasse a ampliação de condutas oportunistas. O desenvolvimento da estrutura multidivisional permitiu a descentralização da tomada de decisões, evitando a incidência de ações oportunistas por parte das divisões internas. Era, portanto, a inovação gerencial necessária para que a grande empresa continuasse o processo expansivo, integrando e diversificando suas atividades. Nas décadas seguintes, a emergência das estruturas multinacionais decorreu em grande parte dos mecanismos de gestão introduzidos pela M-form (Chandler, 1977; Dunning, 1997).

As explicações para o surgimento e a evolução da empresa moderna não se resumem a sua maior eficiência administrativa e à eliminação dos custos de transação e do oportunismo dos agentes.<sup>4</sup> Pesquisadores como Charles Perrow sustentam que a expansão da firma integrada não pode ser atribuída somente a sua melhor distribuição, produção e desenvolvimento de produtos, mas também às possibilidades de ganhos em termos de poder de mercado como, por exemplo, “[...] o acréscimo das margens de lucro derivadas da eliminação de competidores, da elevação de preços, do recebimento de subsídios diretos e indiretos de governos, da concessão de benefícios fiscais, etc.” (Perrow, 1998, p. 247).

Outros autores esclareceram o surgimento das diferentes estruturas organizacionais enfocando as relações contratuais e, principalmente, os problemas relativos à produtividade dos trabalhadores e das equipes de produção. Segundo Armen Alchian e Harold Demsetz (1972), a administração de uma corporação exige a elaboração de uma complexa gama de contratos que definam claramente os direitos de propriedade e as atribuições de todos os envolvidos. Relações explícitas em contratos geram a necessidade do permanente monitoramento das atividades em cada etapa da cadeia de produção para evitar problemas associados à questão do risco moral,<sup>5</sup> como a ociosidade, o desestímulo à cooperação e a menor produtividade dos funcionários. “A firma surge para atender a necessidade da monitoração dos esforços individuais [...]. A monitoração de cada indivíduo reduz a possibilidade da ociosidade. Como as pessoas são designadas para monitorar funções, emerge daí a hierarquia” (Barney; Hesterly, 1996, p. 117). Desse modo, as relações contratuais, a

<sup>4</sup> Sínteses analíticas para as explicações do surgimento das empresas podem ser encontradas em Tirole (1988); Langlois; Robertson (1995).

<sup>5</sup> O Risco Moral – *Moral Hazard* – advém da literatura sobre seguros e refere-se ao aproveitamento de situações específicas para alterações oportunistas das ações previamente definidas em contrato. A pessoa que passa a ter menos cuidado com sua propriedade após a contratação de um seguro e o funcionário que se aproveita do descuido dos gerentes para não trabalhar ou trabalhar menos eficientemente incorrem em risco moral. Ver, entre outros, Knight (1965); Moe (1984); Barney; Hesterly (1996); Williamson (1996b).

hierarquia gerencial e o surgimento dos acionistas, proprietários que controlam os monitores, caracterizam a moderna organização (Alchian; Demsetz, 1972).

Grande parte do século XX é, então, caracterizada pelo que Alfred Chandler denominou de capitalismo gerencial e que, por suas estruturas organizacionais, acabou sendo conhecido também como capitalismo hierárquico. Até o último quartil dessa época, predominou a chamada competição tradicional, na qual a larga distância entre os saltos tecnológicos e a baixa velocidade das transformações dos mercados causavam pouco impacto nas organizações. “O tempo entre esses saltos ou rupturas era, portanto, longo o suficiente para que o ambiente parecesse relativamente estável” (D’Aveni, 1995, p. 192). Assim, as organizações burocraticamente hierarquizadas tomaram a dianteira do processo concorrencial. Suas vantagens eram inquestionáveis. Elas possuíam maior capacidade de inovar, os ganhos advindos das economias de escala possibilitavam lucros maiores, a produção em massa garantia o atendimento da crescente demanda e o advento da forma multidivisional habilitava a expansão internacional sem os problemas da administração centralizada. “Com todas essas vantagens mais o poder de mercado e o poder político, a necessidade de reestruturação deveria ser mínima” (Perrow, 1992, p. 452).

Contudo, não foi. As últimas décadas do século XX trouxeram transformações socioeconômicas paradigmáticas que forçaram profundas reestruturações organizacionais nas grandes empresas. O contínuo declínio de suas principais vantagens e a ascensão de novas formas organizacionais, mais adequadas às necessidades da nova era, colocaram em xeque as teorias de administração centradas na competitividade por meio de vantagens estáticas, baseadas nas economias de escala das megaestruturas, no consumo massificado e na internalização hierárquica dos processos de produção e gestão. Os padrões emergentes de concorrência, conhecidos como nova competição, serão enfocados na seção seguinte.

### **2.1.2 A Nova Competição**

Estabilidade, constância, conservação e equilíbrio constituíram-se nos pilares fundamentais do capitalismo gerencial que prevaleceu na maior parte do século passado. A grande empresa consolidou sua posição tendo como base sua capacidade de imposição e sustentação das vantagens por duradouros períodos de tempo. “Permanência é o espírito guia dos grandes negócios [...]. Não somente a hierarquia, mas também o processo produtivo é desenhado com a idéia de permanência em mente” (Best, 1990, p. 251).

Todavia, as modificações socioeconômicas ocorridas desde os anos 70 e 80 e, com maior intensidade, nos anos 90, corroboradas pelo persistente declínio de regiões fortemente industrializadas e pela rápida ascensão de regiões inovadoras (Storper, 1997), forçaram a revisão dos conceitos referentes ao predomínio do capitalismo gerencial. Uma nova forma de capitalismo emergiu, tendo como alicerce a expansão global dos mercados, a extrema velocidade dos avanços tecnológicos e a maior facilidade das trocas informacionais (Castells, 1999). As organizações sofreram diversas conseqüências. Primeiro, a competição foi acirrada pela entrada de novos competidores dentro dos mercados nacionais outrora protegidos; segundo, as inovações passaram a ocorrer através de saltos mais distantes, configurando a descontinuidade dos avanços tecnológicos; terceiro, o tradicional modo de competição foi substituído pela coexistência de múltiplos modos de competição e, quarto, as vantagens comparativas estáticas passaram a erodir com maior facilidade (Delapierre; Mytelka, 1998).

O incontestável dinamismo econômico apresentado com a ascensão de um novo capitalismo sustentou-se na constante pressão de consumidores e competidores por inovações contínuas, elevando o nível de qualidade dos novos e antigos bens e serviços, acompanhada pela escalada crescente dos investimentos em P&D e a decorrente redução dos ciclos de vida dos produtos. As linhas gerais do ambiente organizacional nesta virada do século são bem diferentes daquelas encontradas no capitalismo gerencial. “Há mais incertezas ligadas a eles [...]. Há maior assimetria de informações entre compradores e vendedores. Há mais oportunidades para o oportunismo” (Dunning, 1997, p. 58). Ao contrário do paradigma anterior, o capitalismo atual notabiliza-se por instabilidade, alternância, velocidade e risco, tornando efêmeras as vantagens organizacionais obtidas. Por isso, alguns o consideram um ambiente hipercompetitivo. “Hipercompetição é um ambiente caracterizado por movimentos competitivos e rápidos, no qual os concorrentes têm que se movimentar rapidamente para construir vantagens e erodir as vantagens de seus rivais” (D’Aveni, 1995, p. 195).

Todas essas transformações trouxeram dificuldades para as empresas dotadas de grandes estruturas. A exigência de produtos ou serviços integrados e a complexidade da demanda geravam, muitas vezes, as denominadas deseconomias de burocracia (Ebers, 1997). “Entre as principais desvantagens da organização em larga-escala estão um viés a expansão interna, problemas de inércia estrutural, aversão ao risco, e a diminuição da satisfação e do comprometimento do funcionário” (Powell, 1987, p. 79). Como conseqüência, nas últimas décadas, as empresas de maior porte tentam incessantemente encontrar respostas e formas de adaptação aos novos desafios.



A exigida reestruturação do desenho organizacional tomou diferentes contornos. Entre as iniciativas de gestão, buscou-se dissolver a burocracia hierárquica através da horizontalização interna (Byrne, 1993). Procurou-se também redimensionar o tamanho das unidades, diminuir o número de funcionários ligados diretamente à empresa e reduzir os riscos de investimento com a aproximação aos fornecedores e distribuidores, conforme uma estratégia de “[...] crescer ao tornar-se pequeno” (Powell, 1987, p. 74). Da mesma maneira, surgiu um abundante número de propostas para a reorganização da empresa tradicional, em grande parte direcionadas a oferecer uma maior flexibilidade produtiva, aliada à ampliação do controle de qualidade e à elevação da capacidade adaptativa e inovativa (Ahmed, Hardaker; Carpenter, 1996). “A produção enxuta passou a estar na ordem do dia” (Dunning, 1997, p. 36). O mundo organizacional, portanto, entrou em nova fase. Como observa Manuel Castells: “Não estamos testemunhando o fim das poderosas empresas de grande porte, mas estamos, sem dúvida, observando a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico” (Castells, 1999, p. 214).

O paradigma ascendente nas últimas três décadas do século XX promoveu, desse modo, o debate sobre o que Michael Piore e Charles Sabel (1984) identificaram como especialização flexível. A especialização flexível consiste em uma estratégia de produção assentada na evolução das antigas formas artesanais, na qual, por um lado, a existência de um grande número de pequenas unidades produtivas garante o atendimento especializado das necessidades de segmentação de mercado e de atendimento à demanda de maneira cada vez mais customizada. Por outro lado, um arranjo institucional evita a simples coordenação pelo mercado das diferentes unidades, proporcionando os benefícios organizacionais através da integração de distintas atividades. “Esta estratégia é baseada em equipamentos flexíveis – multiuso, trabalhadores capacitados e a criação, através de políticas, de uma comunidade industrial que restringe as formas de competição àquelas que favorecem a inovação” (Piore; Sabel, 1984, p. 17).

O conjunto de modificações descrito abalou irrecuperavelmente os fundamentos do capitalismo gerencial e das estruturas burocraticamente hierarquizadas. Devido a isso, as postulações gerais de políticas de proteção de mercados e de regulação setorial tornaram-se ultrapassadas e aliadas aos imperativos gerenciais de construção de confiança, compartilhamento de informações e, principalmente, inovações contínuas, culminaram na emergência do paradigma que Michael Best (1990) denominou de nova competição.

A nova competição está atacando toda a base desta superestrutura: a unidade produtiva, sua organização e a estrutura interna de governança. A organização das unidades produtivas é afetada pela tecnologia, mas as escolhas de estratégias competitivas e as formas das instituições reguladoras também são. [...] A nova competição trata-se de empreendimentos de negócios que perseguem estratégias de aprimoramento contínuo de produtos e processos. (Best, 1990, p. 252)

O padrão competitivo consolidado ao final do século XX conduziu a um rompimento dos contornos delineadores das empresas. A constante necessidade de inovações e, por conseguinte, a exigência de parcerias para desenvolvê-las com fornecedores, clientes e concorrentes (Doz; Hamel, 1998) tornou os limites organizacionais maleáveis e imprecisos. Evidenciou-se uma incapacidade das grandes estruturas em agregar internamente todas as competências necessárias para atender a uma demanda mais exigente. “[...] as fronteiras da corporação necessitam ser entendidas não somente em termos de custos de transação, mas também em termos de aprendizado, dependência de trajetórias, oportunidades tecnológicas, seleção e ativos complementares” (Dosi, Teece; Winter, 1992, p. 190). Como consequência, cooperação e inovação transformaram-se nos alicerces fundamentais do desenvolvimento econômico e do sucesso organizacional no âmago da nova competição.

Essa percepção do presente e do futuro é compartilhada, desde as décadas de 70 e 80, por um vasto conjunto de autores (Schermerhorn, 1975; Håkansson, 1987). Entre eles, Richard Bettis e Michael Hitt (1995) argumentam que as fronteiras entre as empresas tornaram-se ambíguas, viabilizando a propagação de desenhos colaborativos. As empresas não perderam a sua identidade legal, mas abriram as suas portas para contínuos aprimoramentos externos interdependentes com diversos parceiros na sua cadeia produtiva. “Elas podem manter a própria cultura e estrutura gerencial e podem seguir suas próprias estratégias. Mas elas reduzem sua autonomia fortalecendo seus laços com outras organizações, compartilhando assim a autoridade sobre certas decisões” (Kanter, 1997, p. 114).

Em consonância com Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik (1978), a interdependência nasce quando uma organização não possui o total controle de todas as condições necessárias para a realização de uma ação ou o alcance de um objetivo. Então, com a complexidade das exigências produtivas e inovativas, as empresas tornaram-se cada vez mais interdependentes, buscando nas outras organizações os ativos que não podem ser gerados internamente. A inequívoca necessidade da cooperação entre organizações tornou-se evidente inclusive para tradicionais teóricos da administração, como Peter Drucker. Segundo ele, o desenvolvimento dos negócios e das organizações ao redor do mundo será cada vez menos baseado em fusões,

aquisições ou mesmo na abertura de novos negócios. No século XXI, “Eles terão que ser apoiados em alianças, parcerias, empreendimentos conjuntos e todos os tipos de relações com organizações localizadas em outras jurisdições políticas” (Drucker, 1999, p. 61).

A nova competição, assentada na interdependência entre organizações, requer o empreendimento de relacionamentos duradouros. Por esse motivo, ocorrem, ainda hoje, constantes adaptações internas nas empresas para possibilitar, no longo prazo, o prosseguimento das mais diversas formas de alianças e parcerias. O conceito preponderante é “[...] atender às exigências desses relacionamentos, em vez de tentar forçá-los a se encaixar na estrutura da empresa” (Preiss, Goldman; Nagel, 1998, p. 231). As empresas passaram a enfrentar o que alguns autores denominaram de desafio da “coopetição” (Nalebuff; Brandenburger, 1989). A cooperação desenvolve-se quando fornecedores, companhias e compradores unem-se para elevar o valor gerado na cadeia produtiva. A competição ocorre no momento de dividir o bolo. “O sucesso no mundo dos negócios de hoje freqüentemente requer que as firmas persigam estratégias competitivas e cooperativas simultaneamente” (Lado, Boyd; Hanlon, 1997, p. 111). C. K. Prahalad e Venkat Ramaswamy (2004) reafirmam que o lócus das competências não está mais na empresa isoladamente, pois ele abrange agora toda uma rede de relacionamentos com fornecedores e consumidores.

A dicotomia entre competição e cooperação compreende a trajetória das atuais relações socioeconômicas, sendo, por isso, denominada de capitalismo de alianças (Gerlach, 1992a; Dunning, 1997). No capitalismo de alianças, a maioria das respostas organizacionais sustenta-se nas parcerias externas. Segundo John Dunning (1998), entre as principais formas de parcerias pode ser destacado a desinternalização das atividades ao longo ou entre cadeias de valor, os esforços na busca da colaboração tecnológica para a geração de inovações e os processos de terceirização estratégica.

Uma característica crucial desta nova trajetória – a qual é essencialmente o resultado de uma série de avanços tecnológicos marcantes e da globalização de muitos tipos de atividades de agregação de valor – é que ela retrata a organização da produção e das transações envolvendo tanto a cooperação quanto a competição entre os agentes criadores de riquezas. (Dunning, 1998, p. 34)

Conicionados por essa realidade, na percepção de Manuel Castells (1999), dois fenômenos acabaram destacando-se no horizonte organizacional. O primeiro foi a disseminação da idéia de cooperação entre empresas de grande e médio porte, o qual vem gerando alternativas viáveis de arranjos competitivos com a formação de sistemas integrados e flexíveis de produção, distribuição e desenvolvimento tecnológico. O segundo foi o

renascimento da pequena empresa, a qual, deslocada do foco produtivo desde a ascensão da grande empresa moderna, mostrou que, através de contínuos esforços de cooperação, é plenamente possível superar suas dificuldades estruturais e conquistar espaços nos diferentes mercados, estabelecendo-se como importantes agentes no contexto econômico da nova competição. Alguns autores chegam a afirmar que as empresas de menor porte estão mais bem preparadas aos desafios contemporâneos, uma vez que, sendo pequenas, aproveitam as vantagens de uma unidade ágil, flexível e enxuta; formando redes de cooperação, têm os mesmos ganhos de escala das grandes empresas; ajustando-se continuamente à rede e remodelando-a, conseguem manter-se atualizadas por um longo período de tempo. Chega-se, em alguns casos, a afirmar que “[...] uma rede inteligentemente formada entre pequenas e médias empresas pode muito bem ser superior aos grandes competidores” (Hinterhuber; Levin, 1994, p. 46).

Todavia a lógica colaborativa e as redes não se resumem ao campo organizacional, uma vez que a idéia de cooperação pode ser entendida como a concretização prática do comportamento solidário entre indivíduos, comunidades, instituições e demais agentes que compõem um determinado território. A concretização do comportamento solidário pode ocorrer de diversas formas, como, por exemplo, através das redes cidadãs (Sanromà, 1999) ou por meio de iniciativas de colaboração entre Governo e sociedade civil em políticas públicas de extensão rural e empresarial no nordeste brasileiro (Tendler, 1998). Sustentado por essa mesma ótica, Ronald Ferguson (1999) defende a formação de redes de colaboração para o desenvolvimento de comunidades e a solução de problemas urbanos. Sob outro enfoque, Peter Kollock (1999) salienta a utilização de redes virtuais de cooperação, tanto para a maior facilidade na produção de bens públicos, como o sistema operacional gratuito Linux para computadores, quanto para ações comunitárias de cunho beneficente. Por todos esses motivos, a idéia de cooperação tem recebido cada vez mais atenção nos estudos dos organismos internacionais de fomento econômico.<sup>6</sup> A cooperação interorganizacional e os diversos arranjos colaborativos desenvolvidos entre empresas e demais organizações constituem o foco da próxima seção.

---

<sup>6</sup> Em 1995, como resultado da conferência “Local development and structural change: a new perspective on adjustment and reform – Desenvolvimento local e mudança estrutural: uma nova perspectiva de ajuste e reforma”, a OECD já defendia o desenvolvimento baseado na construção de confiança e cooperação, na criação de uma coalizão política e na colaboração inter-regional (OECD, 1995).

## 2.2 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

### 2.2.1 A Emergência da Cooperação

Os estudos e pesquisas sobre processos colaborativos entre empresas, invariavelmente, destacam sua longínqua procedência. Realmente, a cooperação como um sistema no qual indivíduos, grupos, organizações formais e informais unem-se no sentido da realização do equilíbrio entre os objetivos particulares e os da coletividade não se constitui em uma idéia recente. Na administração, desde os primeiros estudos científicos, os processos colaborativos são entendidos como a essência da organização (Barnard, 1956). Segundo esses estudos, para uma empresa obter êxito, a gestão dos seus negócios deve ter como prioridade o “[...] desenvolvimento e a sustentação da cooperação” (Mayo, 1997, p. 367).

Duas premissas solidificam o ensejo da cooperação pelas organizações. A primeira é a idéia de que o todo é maior que a soma das partes, ou seja, conforme a teoria geral dos sistemas, a totalidade do conjunto de contribuições agregadas por cada elemento coordenadamente sempre será maior do que a soma individual das contribuições desses elementos (Bertalanffy, 1968). A segunda é a possibilidade real de empreender relações benéficas entre os envolvidos, isto é, a composição de relações ganha-ganha (Brandenburger; Nalebuff, 1995). Ao contrário dos resultados ganha-perde das relações competitivas, a cooperação não se sustenta com relações díspares: ou todos ganham juntos, ou todos perdem juntos. No campo empresarial, a cooperação emerge exatamente quando essas duas premissas tornam-se gerenciáveis. “Cooperação interfirmas existe quando duas ou mais organizações soberanas agem em conjunto para perseguir ganhos mútuos” (Combs; Ketchen, 1999, p. 867). Caracteriza-se, assim, por ações coordenadas entre organizações com objetivos afins, estabelecendo mecanismos coletivos para alcançá-los da forma mais eficiente possível. Logo, entende-se que a cooperação entre organizações não se concretiza sem resultados perceptíveis para as partes envolvidas.

Tendo como base os pressupostos colaborativos apresentados por Chester Barnard (1971), que tornam possível a existência das organizações, pode-se destacar a existência de um propósito e a exigência da administração como elementos imprescindíveis à emergência da cooperação. “Um pré-requisito para a cooperação interfirmas acentuar a competitividade é

a negociação de um propósito bem definido [...]. Um segundo pré-requisito para o sucesso da cooperação interfirmas é o meio de monitorar e garantir o cumprimento das ações” (Best, 1990, p. 18). Portanto, a cooperação interorganizacional preconiza objetivos comuns claramente definidos e maneiras de alcançá-los eficientemente. O simples desejo individual de associar-se não promove a colaboração mútua sem um objetivo definido, o qual é chamado por Chester Barnard de propósito. “A menos que haja tal objetivo, não podem ser conhecidos ou antecipados quais esforços específicos serão exigidos” (Barnard, 1971, p. 105). No estudo sobre a ação coletiva, Mancur Olson (1999) sustenta que a formação de grupos não ocorre meramente por uma prosaica sensação de pertencer, mas sim pela vontade de obter algo através desse pertencer. Em decorrência disso, “[...] a cooperação interorganizacional pode ser definida como a presença de relações deliberadas entre organizações autônomas para o conjunto alcance de objetivos individuais” (Schermerhorn, 1975, p. 847).

As recentes iniciativas de cooperação interorganizacional demonstram que é profuso e diverso o espectro de objetivos perseguidos pelas empresas. Alguns autores identificaram a ampliação da eficiência, já que “[...] muitos dos casos considerados indicaram que a eficiência foi ampliada através da cooperação interorganizacional” (Nielsen, 1988, p. 489). Todavia, os objetivos mais citados centram-se no acesso ao conhecimento e à aprendizagem, na redução de custos, na ampliação da escala, no gerenciamento das incertezas, na diminuição de riscos, na complementação de ativos e no desenvolvimento de capacitações (Ebers, 1997; Wildeman, 1998). Uma característica importante dos objetivos conquistados através da cooperação é que eles, assim como os bens públicos, dificilmente são apropriados por apenas um dos envolvidos. “O simples fato de uma meta ou propósito ser comum a um grupo significa que ninguém no grupo ficará excluído do proveito ou satisfação proporcionada por sua consecução” (Olson, 1999, p. 27). Por conseguinte, os diferenciais decorrentes dos processos colaborativos acabam sendo internalizados pelo conjunto de organizações.

Os benefícios criados passam a ser uma vantagem competitiva conjunta dos associados que cooperaram para gerá-lo. Como são particulares de uma coletividade que colaborou para originá-los, Mancur Olson (1999) denomina-os de benefícios coletivos exclusivos. São coletivos por pertencerem ao conjunto de empresas geradoras e exclusivos por não serem estendidos a outras organizações ou grupos de organizações. Pode-se concluir, então, que a cooperação com a finalidade de geração de vantagens que somente associados participantes podem usufruir é altamente benéfica para as organizações, porque as torna mais competitivas frente àquelas que não fazem parte do grupo formado. Essas recentes

transformações tornam cada vez mais importantes os diferenciais alcançados conjuntamente. “O sucesso no novo espaço competitivo requer tanto reações gerenciais rápidas quanto níveis de eficiência mais altos. A colaboração ajuda as empresas a atingir ambos os objetivos” (Prahalad; Ramaswamy, 2004, p. 235). Em um ambiente concorrencial, esse fato suscita o que pode ser denominado de dilema da cooperação empresarial: quanto maior for o número de envolvidos, maior será a possibilidade de geração dos benefícios; porém, quanto menor for o número de envolvidos, mais exclusivas as vantagens se tornarão. Qual alternativa escolher?

Assim, quando as empresas superam a questão de por que cooperar, logo em seguida surge a questão de como cooperar. As primeiras dificuldades que surgem são a busca pela melhor maneira de dividir e equilibrar os esforços e os custos da geração dos benefícios e a questão da apropriação dos ganhos (Gulati; Singh, 1998). “Embora todos os membros do grupo tenham conseqüentemente um interesse comum em alcançar esse benefício, eles não têm nenhum interesse no que toca pagar o custo do provimento desse benefício coletivo” (Olson, 1999, p. 33). Os conflitos internos podem consistir em um desestímulo à emergência da cooperação. “O potencial para a cooperação surge quando cada agente pode auxiliar o outro. O dilema surge quando oferecer este auxílio torna-se oneroso” (Axelrod, 1990, p. 173). Tais conflitos ensejam uma busca natural pelo melhor gerenciamento das atividades colaborativas. Por isso, o segundo elemento-chave para a emergência da cooperação é a administração dos esforços mútuos necessários para o alcance dos propósitos pré-determinados. Como a realização de ações em conjunto envolve um elevado grau de interdependência entre os agentes, é normal que as organizações assumam novos direitos e deveres. “A essência dos arranjos cooperativos [...] parece ser o fato de que as partes devem aceitar algum nível de obrigação – e, portanto, oferecer algum nível de segurança – com respeito às futuras condutas” (Richardson, 1997, p. 63). A problemática referente à questão dos direitos e deveres remete invariavelmente às soluções contratuais.

Os aspectos transacionais das relações organizacionais, já amplamente analisados pela economia institucional (Williamson, 1985), e as divergências de alinhamento de interesses entre contratantes, aprofundado pela teoria da agência (Barney; Hesterly, 1996), aventam soluções contratuais para as questões gerenciais inerentes à cooperação. O maior problema das soluções contratuais é que os processos organizacionais não podem ser todos antecipados e descritos no momento da negociação e da elaboração dos contratos, abrindo lacunas para prováveis discórdias. “Já é bem sabido que todos os contratos complexos são inevitavelmente

incompletos. E, sem algum outro mecanismo na forma de um compromisso de credibilidade, contratos como comprometimentos são inexecutáveis” (Thompson, 2003, p. 113).

Conforme Peter Ring e Andrew Van de Ven (1992, 1994), a incidência de relações cooperativas interorganizacionais imputa às partes envolvidas acordos de direitos e deveres que não podem ser totalmente especificados e controlados antes da própria realização das atividades. Toda essa complexidade de antecipar nos contratos o comportamento futuro dos agentes impõe aos processos colaborativos dificuldades muitas vezes já superadas pelas antigas estruturas verticalizadas (Chandler, 1977). Como os contratos complexos são, via de regra, incompletos, grande parte das ações contratuais relevantes para a cooperação exige estruturas de governança *ex post* (Williamson, 1996a). Além disso, ainda há uma série de contingências críticas para a formação de relações interorganizacionais (Oliver, 1990), as quais estimulam a criação de diferentes tipos de associações entre empresas. Esses fatores refletem-se nas distintas formas de cooperação que já ocorrem com maior intensidade, como, por exemplo, as parcerias, as *joint ventures* e as alianças.<sup>7</sup>

A parceria é uma das formas mais simples de cooperação, diferenciando-se pelo elevado grau de informalidade. “A parceria raramente é um acordo contratual formal” (Linton, 1997, p. 266). Por meio dela, as empresas dispõem-se a trabalhar juntas por curtos períodos de tempo na busca de melhorias pontuais nos negócios (Cunningham, 2001). A parceria pode facilitar o empreendimento de uma aliança mais duradoura, na medida em que as organizações aproximam-se, os contatos tornam-se recorrentes e os objetivos assumem proporções maiores em um processo natural de evolução (Lorange, 1996). As *joint ventures*, por sua vez, configuram uma cooperação de cunho inovativo/tecnológico. A idéia central é procurar obter junto aos parceiros as competências faltantes para o desenvolvimento de um produto ou de um processo específico. Ao contrário de outras formas colaborativas, as *joint ventures* pressupõem a criação de uma nova empresa para administrar os esforços em conjunto. As partes associadas provêm à empresa o capital e os recursos indispensáveis ao trabalho proposto e são recompensados no futuro pelas inovações ou pelos ganhos por ela proporcionados (Barney; Hesterly, 1996). Na maioria das vezes, a nova empresa criada é gerenciada por um *staff* próprio de executivos, os quais respondem a uma diretoria composta por membros das empresas parceiras (Geringer; Frayne, 1993; Kay, 1998a)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Encontra-se uma classificação dos diversos tipos de alianças empresariais no trabalho de Denise Jarratt (1998).

<sup>8</sup> Para um maior aprofundamento sobre as *joint ventures*, ver Bruce Kogut (1988) e Jean-Francois Hennart (1988).



As alianças são um dos tipos mais comuns de cooperação entre organizações. Elas possuem uma coordenação formalizada, mas, ao contrário das *joint ventures* onde há uma criação de uma nova empresa, as alianças são governadas por relações contratuais. Os contratos de alianças destacam-se por tentar antecipar os elementos dos processos conjuntos. Neles, estão estabelecidos os objetivos, os meios pelos quais eles serão perseguidos, as divisões dos resultados e tudo o que as partes julgarem relevante para constituição da aliança (Doz; Hamel, 1998). “O contrato deve considerar questões quanto às supostas diferenças ou semelhanças, bem como o quanto será gerado e posteriormente repartido, enfim, como será garantida a individualidade mesmo se em conjunto” (Zawislak, 2000, p. 19). Em uma breve definição, a aliança é uma solução contratual para viabilizar a união de esforços entre organizações. Em outra conceituação sintética, “Uma aliança é qualquer estrutura de governança montada para gerenciar um contrato incompleto entre diferentes firmas, na qual cada parceiro possui controle limitado” (Gomes-Casseres, 2003, p. 328).

Não obstante, todos esses gargalos contratuais mencionados ocasionam incertezas (Bleeke; Ernst, 1995) e riscos (Das; Teng, 1999) que, em muitos casos, inibem a evolução da cooperação entre os parceiros (Doz, 1996). Os fatores ligados à evolução da aliança são também elencados pelos empresários como óbices comuns ao desenvolvimento da colaboração. “Compromissos inapropriados, custos operacionais elevados, confusão de clientes, complexidade organizacional, redução da motivação e gestores desviados das tarefas mais importantes são as queixas mais comuns” (Campbell; Goold, 1999, p. 2). Devido a essas dificuldades práticas de coordenação por meio de mecanismos puramente contratuais, as alianças possuem uma extensa e variada gama de estudos normativos que tentam facilitar a implementação prática e a administração das suas vicissitudes (Lewis, 1992; Lorange; Ross, 1996).

Independentemente das dificuldades e da forma que assume, a cooperação entre empresas proporciona vantagens não-obteníveis pela mão visível da hierarquia ou invisível do mercado. Por esse motivo, presentemente, diversas ações de empresas privadas e políticas de governo vêm tentando desenvolver a cultura da cooperação e, mais do que isso, empreender iniciativas práticas que transformem em realidade as possibilidades vislumbradas pela teoria organizacional. O conhecimento dessas iniciativas pode oferecer importantes subsídios para melhor compreender o fenômeno em questão e para auxiliar na concepção de um modelo de gestão para redes de cooperação entre empresas. Três bem-sucedidas experiências internacionais de relacionamentos colaborativos serão detalhadas a seguir.

### 2.2.2 Experiências Internacionais de Cooperação

As transformações econômicas ocorridas nas últimas décadas, aliadas à reestruturação dos processos produtivos da divisão industrial entre a produção em massa do capitalismo gerencial e à especialização flexível do novo paradigma (Piore; Sabel, 1984), redimensionaram o conjunto de exigências competitivas, estimulando práticas de cooperação e valorizando empresas de menor porte. Os entornos regionais que souberam incorporar em seu tecido produtivo os benefícios da aglomeração de empresas inovadoras, colaborativamente inter-relacionadas, apresentaram elevados níveis de desenvolvimento socioeconômico no último quartil do século passado (Storper; Scott, 1995). Tais comprovações levaram a reconsiderações quanto às reais vantagens competitivas de empresas que atuam isoladamente e às vantagens dos arranjos colaborativos (Porter, 1998). Desde então, formuladores de políticas públicas, estrategistas e empresários que cedo perceberam os benefícios da cooperação entre organizações prontamente passaram a empreender esforços nessa direção.

Como efeito, existem espalhadas pelo mundo diversas experiências de industrialização exitosas baseadas na cooperação entre empresas. Amplamente estudados, os exemplos da França (Pecqueur, 1993), com o sistema *filière* de integração na cadeia produtiva, os *länders* alemães (Colletis; Winterhalter, 1993; Staber, 1998) e outras experiências de arranjos empresariais europeus, como na Espanha (Campi, 1996) e na Holanda (Zwetsloot, 1996), além dos sistemas de inovação e internacionalização do sudeste asiático (Regnier, 1996; Castells, 1999; Park, 2000), corroboram os ganhos de eficiência coletiva dos arranjos empresariais. Contudo, as iniciativas mais destacadas de cooperação interorganizacional estão localizadas no nordeste italiano, o qual reúne o maior número de distritos industriais na Europa, no oeste norte-americano, onde estão concentradas as empresas de alta tecnologia do Vale do Silício, e nas cooperativas e Keiretsu japoneses.

O nordeste italiano, ao diferenciar-se das duas tradicionais estruturas industriais do norte e do sul, configurou uma nova macrorregião denominada, então, de Terceira Itália.<sup>9</sup> Desde a década de 1970, vem apresentando um acelerado processo de modernização e crescimento econômico (Farinelli, 1996), tendo como base grupos de empresas de pequeno porte (Bellandi, 1989), localizadas geograficamente próximas (Sforzi, 1989), atuando em setores tecnologicamente menos avançados, como vestuário, calçados, móveis e têxtil

<sup>9</sup> O termo Terceira Itália foi introduzido por Arnaldo Bagnasco (1977) e representa o espaço territorial formado pelos seguintes estados: Emilia-Romana, Umbria, Trentino-Alto Adige, Toscana, Veneto, Marche e Friuli-Venezia-Giulia.

(Becattini, 1999). Tais características constituíram na Terceira Itália um entorno perfeitamente adaptado aos desafios contemporâneos. O agrupamento de empresas em uma área delimitada, direcionadas à produção de bens específicos, mantendo relações formais e informais permanentes, possibilitou a elevação da eficiência individual e coletiva, que resultaram em economias de escala e de escopo (Sengenberger; Pike, 1999).

Essas peculiaridades da organização produtiva da Terceira Itália a tornam muito semelhante à organização distrital da indústria inglesa no final do século XIX estudada por Alfred Marshall. A similitude gerou analogia dos distritos industriais ingleses com os italianos (Piore; Sabel, 1984). Na visão marshalliana, um dos maiores benefícios do agrupamento de empresas e da especialização de atividades é a geração de economias externas decorrentes da própria relação entre as empresas:

Os segredos da profissão deixam de ser segredos e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. Aprecia-se devidamente um trabalho bem-feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria, nos métodos e na organização geral da empresa. Se um lança uma idéia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa idéia se torna uma fonte de outras idéias novas. Acabam por surgir, nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à principal indústria instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material. (Marshall, 1996, p. 320)

Contudo, as vantagens dos distritos italianos não se resumem às economias externas. A distribuição da produção em diferentes unidades independentes, administradas pelos próprios proprietários, facilita o gerenciamento da qualidade e o desenvolvimento de novos produtos (Bonaccorsi; Lipparini, 1994). Outra vantagem das pequenas empresas localizadas nos distritos advém de sua habilidade em trabalhar com bens não-padronizados, o que permite atender à demanda dos mercados mais segmentados e sujeitos às flutuações sazonais (Amin, 1989). As empresas são igualmente beneficiadas pelas instituições internas ao distrito que propiciam serviços complementares fundamentais, como de P&D, *design* e apoio à exportação (Best, 1990). “A provisão coletiva de serviços e informações põe ao alcance das pequenas empresas algo que não poderiam ter a esperança de conseguir pagar individualmente, como unidades isoladas” (Sengenberger; Pike, 1999, p. 104).

Paralelamente aos benefícios da flexibilidade, a organização em distritos proporciona vantagens advindas da inter-relação empresarial. Um dos exemplos é a divisão de encomendas entre as empresas do distrito, a qual possibilita aos fabricantes independentes aceitarem encomendas superiores à capacidade individual de produção. Outros ganhos derivam das parcerias para desenvolvimento tecnológico, compartilhamento de maquinário,

aperfeiçoamento da força de trabalho, além das práticas de boa vizinhança, como o apoio em emergências e o auxílio com peças e ferramentas (Sengenberger; Pike, 1999). O agrupamento espacial de empresas e as ações colaborativas nos distritos são os dois principais fatores condicionantes das vantagens da Terceira Itália que possam permitir, de algum modo, “[...] apostar, na prática, em economias de escala ligadas ao conjunto dos processos produtivos sem perder, todavia, graças à segmentação desse processo, sua flexibilidade e adaptabilidade frente aos diversos acasos do mercado” (Becattini, 1999, p. 49).

O sistema de coordenação nos distritos industriais da Terceira Itália mescla instrumentos contratuais nos processos de especialização produtiva com mecanismos sociais e institucionais (Brusco, 1996). A concentração de empresas de diferentes partes da cadeia produtiva possibilita a conexão das atividades em todas as fases de fabricação. A coordenação é realizada, sobretudo, pelos comerciantes dos bens finais que, através da contratação e da subcontratação das pequenas unidades, coordenam o fluxo das atividades produtivas. Esse sistema de contratação complexa permite que os custos e os riscos sejam distribuídos entre os envolvidos e garante a flexibilidade indispensável à competitividade do distrito. Dessa forma, a compra e a venda de bens não ocorrem no livre mercado, mas sim por meio de uma série de contratos diretos entre produtores e compradores, reforçando o inter-relacionamento. “Negociações diretas com respeito a preços, entregas, pagamentos, crédito, e mesmo o custo de materiais e tecnologia, garantem, através do princípio dos benefícios recíprocos, a sobrevivência das partes envolvidas no contrato” (Amin, 1989, p. 117).

Os mecanismos sociais, por sua vez, condicionados por fatores políticos (Triglia, 1989), culturais e institucionais (Brusco, 1996; Putnam, 1996), exercem um papel fundamental nos processos de cooperação interorganizacional na Terceira Itália. As tradições sociais desenvolvidas por décadas sustentam práticas colaborativas sem a necessidade de formalização das ações. Assim, o distrito industrial, por sua organização social, consegue estruturar e reestruturar a malha produtiva, organizando coletivamente as diferentes unidades, sem incorrer na estrutura hierárquica de coordenação da grande empresa (Best, 1990). Em outras palavras:

Podemos descrever o distrito industrial como um grande complexo produtivo, onde a coordenação das diferentes fases e o controle da regularidade de seu funcionamento não dependem de regras preestabelecidas e de mecanismos hierárquicos (como é o caso na grande empresa privada ou nas grandes empresas públicas de tipo soviético), mas, ao contrário, são submetidos, ao mesmo tempo, ao jogo automático do mercado e a um sistema de sanções sociais aplicado pela comunidade. (Becattini, 1999, p. 49)

Conclui-se que os distritos industriais italianos inserem-se competitivamente no atual padrão de concorrência capitalista, combinando os benefícios da competição e da cooperação. A estrutura de pequenas empresas independentes origina um desenvolvimento desconcentrado, enquanto as tradições sociais garantem o cumprimento das relações solidárias, imperativas após a segunda divisão industrial. No entanto, embora adaptado às necessidades contemporâneas, o caso italiano apresenta três especificidades que dificultam sua replicação como um modelo de gestão da cooperação interorganizacional em outras estruturas econômicas. Primeiro, a coordenação produtiva através de contratações e subcontratações é baseada em relações contratuais sujeitas a custos de transação (Langlois; Robertson, 1995). Segundo, as salvaguardas sociais, como as existentes na Terceira Itália, não podem ser reproduzidas ou mesmo desenvolvidas em outras estruturas de sociedade (Amin, 1989; Putnam, 1996). Terceiro, não se observa uma dinâmica de aprendizado contínuo que possa manter a sobrevivência do modelo com a mesma eficiência no longo prazo (Storper, 1997).

De modo semelhante ao nordeste italiano, parte do oeste norte-americano vem apresentando, nas últimas décadas, um crescimento econômico acima da média. A região denominada Vale do Silício, ao norte do estado da Califórnia, concentra um grande número de pequenas empresas especializadas e inovadoras, como na Terceira Itália, porém operando em setores de alta tecnologia. A gênese do rápido desenvolvimento do Vale do Silício também está fundamentada na aglomeração de empresas e instituições tecnológicas que, através de relações de competição e cooperação, conseguem formar um entorno altamente propício ao empreendedorismo.

As origens da especialização *high-tech* do Vale do Silício encontram-se nos intensos investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico do exército norte-americano após a Segunda Guerra. Alavancadas pelo amplo fluxo de recursos financeiros, as universidades californianas, principalmente Stanford, conseguiram estabelecer centros avançados de geração de conhecimento no setor de semicondutores, promovendo a criação de empreendimentos relacionados nas suas redondezas (Saxenian, 1994). A importância das universidades na expansão da região, contudo, foi além da geração de conhecimentos. “O papel das universidades foi crucial para a sustentação do crescimento dinâmico, mas não devido à transferência de tecnologia de seus laboratórios” (Best, 2000, p. 461). Na verdade, o sistema de capacitação técnica universitária acabou estabelecendo-se como uma estrutura de suporte para os avanços tecnológicos que brotavam nas inúmeras empresas inovadoras da região

(Best, 2000). Além disso, conforme autores ligados ao tema, a política de relacionamentos promovida pela universidade de Stanford mostrou-se vital para a formação de um ambiente propício à integração universidade-empresa (Storper, 1997) e, especialmente, para a consolidação de uma cultura de acirrada competição alicerçada em uma sólida concepção de cooperação interorganizacional (Cohen; Fields, 1999).

O paradoxo do Vale do Silício era que a competição demandava contínuas inovações, as quais, por sua vez, requeriam a cooperação entre firmas. Nada era tão premiado quanto a iniciativa individual e os avanços tecnológicos, e estes dependiam de informação, tecnologia e experiência que estavam nas redes sociais e profissionais do Vale. O conhecimento da última técnica em design, produção e marketing difundia-se rapidamente nesta comunidade. (Saxenian, 1994, p. 46)

As relações empresariais no Vale do Silício caracterizam-se por variadas configurações colaborativas, algumas formais e outras informais. Em grande parte dos casos, as práticas colaborativas ocorrem informalmente nos encontros de equipes de empresas, havendo troca de informações e auxílio mútuo. “Em outros casos, a cooperação decorre de uma decisão de negócio cuidadosamente calculada” (Saxenian, 1994, p. 44). Nesses casos, a cooperação entre as firmas do Vale do Silício assume diferentes feições, como licenciamentos cruzados, acordos tecnológicos e *joint ventures*. Esse comportamento empresarial colaborativo e inovador tornou-se possível, em grande parte, devido à proximidade espacial entre as empresas que buscavam economias de aglomeração, apesar dos altos custos de aluguel e salários (Angel, 1990). Além disso, as intensas relações sociais e informacionais, uma das principais características do norte californiano, constituíram um adequado equilíbrio entre elementos de cooperação e criatividade empresarial, cruciais ao desenvolvimento, conforme os estudos de Albert O. Hirschman (1981).

O sistema originado no Vale do Silício assemelha-se aos distritos industriais italianos pela especialização flexível das unidades produtivas regionalmente agrupadas e pela tradição social do envolvimento colaborativo. No entanto, possui peculiaridades que o distinguem dos distritos, como o foco na questão tecnológica, a participação dos capitais de risco e a existência de empresas líderes que atuam como impulsionadoras do aprendizado e do conhecimento. O contínuo desenvolvimento de tecnologias tem como base a realização de experimentos simultâneos, a modularização produtiva e a existência dos denominados *Start-ups*, isto é, investidores visionários, responsáveis pelo descobrimento de oportunidades e pela alavancagem de idéias (Best, 2000).

Os capitais de risco, por sua vez, constituíram-se na principal fonte de financiamento das empresas, enquanto seus donos assumiram um papel preponderante na coordenação do sistema. O interesse no sucesso dos empreendimentos levava os capitalistas a implementarem melhorias técnicas e administrativas nas empresas investidas. “Os capitalistas do Vale do Silício ficaram de forma incomum envolvidos com seus investimentos, orientando os empreendedores nos planos de negócios e estratégias, auxiliando a busca de co-investidores, recrutando gerentes e servindo como diretores” (Saxenian, 1994, p.39). Todavia, a maior importância dos capitalistas estava situada na formação e na expansão das relações interorganizacionais, facilitando a cooperação quando possível, assim como aproximando e integrando fornecedores e compradores quando necessário. “Neste arranjo, havia duas redes, uma de produtores, que se aproximava da orientação do distrito industrial marshalliano, e uma segunda rede de capitalistas superimposta a rede de produtores” (Langlois; Robertson, 1995, p. 126).

Um terceiro elemento basilar para a ascensão do sistema californiano foi a empresa de tecnologia intensiva, impulsionadora das inovações na região. Representadas pela Hewlett & Packard e pela Intel, elas combinam elementos da grande empresa, como a ampla escala de investimentos em P&D, com uma estrutura totalmente descentralizada, extinguindo posições e poderes hierárquicos, dividindo constantemente as unidades de negócio, concedendo autonomia de decisão, fomentando a formação de equipes e a cooperação dos funcionários e criando um ambiente propício à troca de informações e de idéias. O objetivo principal era manter um intenso e permanente processo de inovação de produtos e também de processos. “Para a Intel, o desenvolvimento de um novo produto é simultaneamente o desenvolvimento de um novo processo” (Best, 2000, p. 469). Por isso, forjou-se um estilo de gestão no qual o funcionário se apaixonasse pela empresa, as diversas unidades se vissem como uma família e as relações profissionais fossem informais. O estilo de gestão que se caracterizou pela “[...] confiança na motivação individual, um alto grau de autonomia profissional e generosos benefícios empregatícios veio a ficar conhecido como o Estilo HP” (Saxenian, 1994, p. 50). As tentativas de democratização organizacional, com vistas a transformar os funcionários em parceiros entusiasmados pelo crescimento da empresa, esbarraram na tradicional dicotomia entre capital e trabalho. A solução para a motivação do corpo funcional foi encontrada na oferta de parte das ações das empresas para seus empregados, uma vez que se percebeu que o estilo proposto não funcionava sem uma estrutura igualitária entre todos os participantes e sem o direito à propriedade.

Em síntese, na visão de Manuel Castells (1999, p. 100):

O Vale do Silício [...] foi transformado em meio de inovação pela convergência de vários fatores, atuando no mesmo local: novos conhecimentos tecnológicos; um grande grupo de engenheiros e cientistas talentosos das principais universidades da área; fundos generosos vindos de um mercado garantido e do Departamento de Defesa; a formação de uma rede eficiente de empresas de capital de risco; e, nos primeiros estágios, liderança institucional da Universidade de Stanford.

Assim como na Terceira Itália, o exemplo do Vale do Silício apresenta peculiaridades que o impedem de ser replicado em outros contextos econômicos. Além das dificuldades inerentes dos agrupamentos regionais, já destacadas na análise dos distritos italianos, o exemplo da Califórnia ainda possui especificidades dificilmente encontradas em outros contextos, como os extensos e sucessivos investimentos em pesquisa do exército norte-americano e a intensiva integração em um pólo tecnológico universitário. A atmosfera de empreendedorismo também é difícil de ser materializada em outros lugares (Best, 2000). Outra questão crucial é o deslocamento de grande parte da propriedade das empresas para os investidores de capitais de risco, reduzindo fortemente a flexibilidade das decisões empresariais. Esse processo “[...] marca um significativo passo na direção da centralização e do controle externo” (Langlois; Robertson, 1995, p. 127). O envolvimento dos capitalistas na administração das atividades evidencia a dificuldade de concatenar o paradoxo da competição e da cooperação sem uma estrutura apropriada.

O caso das empresas democráticas de tecnologia intensiva mostra o dilema das grandes organizações. A ênfase na descentralização das atividades e na participação dos funcionários na divisão acionária, mesmo que minoritariamente, indica a clara percepção da necessidade de mudança. Paralelamente, sua estrutura mantém a lógica da grande empresa hierárquica, cujos pressupostos de internalização e concentração de ativos nas mãos de um reduzido número de controladores não são questionados. Esse conflito organizacional é um dos fatores que leva a interpretações errôneas sobre a competitividade do Vale do Silício, como a verificada por AnnaLee Saxenian (1994) em relação aos próprios agentes locais, que atribuem o seu crescimento muito mais às proezas técnicas individuais e à disposição em assumir riscos do que ao complexo arranjo colaborativo constituído.

O terceiro caso exemplar de cooperação interorganizacional encontra-se no extremo oriente. O Japão partiu de um território economicamente arrasado após a Segunda Guerra Mundial para a segunda principal economia moderna em menos de meio século. Grande parte dessa rápida e sustentada evolução deve-se às estruturas colaborativas formadas entre as pequenas empresas, entre os grandes conglomerados e, principalmente, entre ambos. Porém,



diferentemente dos exemplos anteriores, o caso japonês destaca-se por uma intervenção estratégica do poder público no fomento a cooperação, no apoio às iniciativas e na manutenção dos inter-relacionamentos.

A Restauração Meiji, iniciada em 1868, provocou uma profunda reestruturação modernizante no Japão. Os avanços sociais, educacionais e tecnológicos refletiram-se na expansão econômica do país. A partir dessa restauração, novos setores industriais surgiram, estabelecendo fortes conglomerados industriais que concentravam as principais atividades produtivas japonesas. Denominados de Zaibatsu, esses conglomerados eram controlados por famílias que detinham participação acionária em todas as empresas do grupo e atuavam em setores diferentes para evitar a competição direta entre eles (Imai, 1994). A derrota na Segunda Guerra Mundial e a conseguinte reestruturação econômica forçaram modificações nos tradicionais modelos japoneses de organização (Gerlach, 1992a).

A orientação norte-americana preconizava a criação de um ambiente propício à competição, através da desconcentração do poder econômico dos Zaibatsu e do estímulo à geração e ao crescimento de concorrentes nos mercados japoneses mais concentrados. As oportunidades advindas da desestruturação dos Zaibatsu permitiram que suas empresas subsidiárias crescessem rapidamente (Gerlach, 1992b). Todavia, as relações profissionais e pessoais geradas nos Zaibatsu não haviam sido dissolvidas. Elas permitiram que as subsidiárias formassem novos grupos de empresas aptas a trabalharem de forma integrada. “Ao se reagruparem, as empresas do Zaibatsu deram origem a uma nova forma de conglomerado – o Keiretsu – e a um padrão de concorrência diverso do que havia existido no Japão pré-guerra” (Torres, 1995, p. 13).

O novo modelo de integração organizacional manteve os benefícios das estratégias colaborativas geradas com os Zaibatsu, incorporando melhorias na coordenação de todo o processo. O Keiretsu constitui o entorno onde as empresas afiliadas intercambiam conhecimento, tecnologias e demais ativos e realizam a integração dos seus negócios. Segundo Michael Gerlach (1992b), os Keiretsu possuem três características particulares. Primeiro, cada um deles tem um banco comercial em seu centro, acompanhado de uma grande seguradora, de uma ou mais companhias comerciais e de indústrias em quase todos os setores importantes. Segundo, todos os Keiretsu mantêm conselhos mensais de presidentes como um fórum para interação entre o alto escalão das firmas afiliadas. Terceiro, os Keiretsu mantêm habitualmente projetos executados entre equipes das empresas participantes.

Outros aspectos, realçados na literatura acadêmica, foram fundamentais para a consolidação dessa estrutura organizacional. Masahiko Aoki (1994) destaca a habilidade das empresas nos Keiretsu em coordenar suas atividades operacionais com flexibilidade, atendendo rapidamente às mudanças nos mercados. Oliver Williamson (1985) enfatiza a cultura japonesa de priorizar relações harmoniosas, nas quais o consenso predomina sobre o conflito. Kenichi Imai (1994) realça a autonomia dos membros, já que nos Keiretsu resguarda-se a independência de seus afiliados sem, no entanto, perder a capacidade de inovação de produtos e processos através de uma sólida integração e de uma eficiente coordenação coletiva das etapas produtivas.

Clive Edwards e Rod Samimi (1997), por sua vez, diferenciam os Keiretsu horizontais dos Keiretsu verticais. Segundo esses autores, o Keiretsu horizontal é composto por empresas de diferentes setores, como, por exemplo, construções, telecomunicações e comércio, ao passo que o Keiretsu vertical concentra suas atividades em um setor específico. “O Keiretsu vertical tipicamente possui duas redes: uma centrada nos fornecedores e outra na distribuição, marketing e vendas dos produtos acabados e nos serviços de pós-venda” (Edwards; Samimi, 1997, p. 491). Um dos maiores exemplos de Keiretsu vertical exitoso é a Toyota, que conseguiu desenvolver processos de integração e relacionamento profícuos com suas redes de fornecedores, os quais são hoje replicados pelas demais empresas da indústria automotiva (Langfield-Smith; Greenwood, 1998). Conforme Ernani Torres (1995, p. 15), a estrutura japonesa dos Keiretsu pode ser assim sintetizada:

Do ponto de vista de sua estrutura, os grandes Keiretsu assemelham-se a um sistema planetário – um conjunto de grandes “empresas-planetas”, acompanhadas por suas “subcontratadas-satélites”, que gravita em torno de uma “estrela-líder”, um dos City Banks. Embora cada conglomerado se mantenha em concorrência global e sistêmica com os demais, isso não os impede de adotar estratégias cooperativas quando está em jogo o interesse comum diante de competidores estrangeiros [...]. A filiação a um Keiretsu não é de natureza jurídica. Os elos entre empresas são, antes de tudo, informais e, pode-se dizer, voluntários no sentido de que são basicamente movidos pelo interesse estratégico de cada “empresa planeta” em seu próprio espaço de concorrência.

O crescente êxito da integração entre empresas evidenciou que o Governo Japonês deveria persistir na estratégia de promover um entorno de cooperação e competição. De um lado, as políticas adotadas pelo Ministério da Indústria e do Comércio Internacional (MITI), no pós-guerra, indicavam às grandes empresas que elas se beneficiariam muito mais formando sua própria cadeia de suprimentos integrada do que permanecendo como competidoras isoladas (Edwards; Samimi, 1997). De outro lado, apoiado pela orientação de mercado norte-americana, o Governo também se preocupava em gerar um ambiente de competição interna e,

principalmente, externa. Entendia, no entanto, que essa competição não poderia ocorrer entre as empresas isoladamente, mas sim entre os Keiretsu, isto é, deveria haver uma competição controlada. “Neste ambiente altamente competitivo, cada Keiretsu tinha um objetivo comum: bater o Keiretsu Rival” (Edwards; Samimi, 1997, p. 501).

A crescente integração da produção nos Keiretsu, formados por um conjunto de pequenas empresas subcontratadas e liderados por uma grande empresa-mãe, ampliou dois sérios problemas organizacionais: primeiro, a necessidade de instrumentos formais para dar suporte aos mecanismos sociais da cooperação e, segundo, o distanciamento entre uma economia inovadora e modernizante, constituída pelas empresas líderes dos Keiretsu, e uma economia tradicional e conservadora, composta pelo grande número de pequenas empresas dos setores menos competitivos. Em ambos os casos, o Governo Japonês preocupou-se em buscar soluções para manter sua estratégia de crescimento sustentada na cooperação.

Toda integração japonesa, seja nos Zaibatsu, seja nos Keiretsu, teve, a partir dos princípios de Confúcio, uma racionalidade econômica focada na parcimônia e na senioridade (Imai; Komiya, 1994). Os envolvimento pessoais e mesmo econômicos ocorriam através de um longo processo de relacionamento orientado pela ordem social e pela ênfase no equilíbrio, evitando-se sempre que possível o maior detalhamento de direitos e responsabilidades. “O contrato podia especificar certas coisas, mas o mais importante era o ‘contrato implícito’ para discutir as questões de mudanças circunstanciais em um espírito cooperativo” (Ito, 1994, p. 109). Contudo, as exigências competitivas forçavam as empresas líderes a pressionarem seus subcontratados na busca de produtividade, maior qualidade e menor preço. Como esses conflitos de interesses não podiam ser resolvidos pela coordenação social dos processos, o Governo implementou uma série de medidas para evitar a ampliação da distância entre grandes e pequenos. “Muitos esforços governamentais foram concentrados no sentido de reduzi-la, ou eliminá-la, diminuindo o gap existente entre a pequena e a grande empresa, em termos de organização, tecnologia, capital e produtividade” (Iida, 1984, p. 44). Um desses esforços constituiu-se na intervenção direta do Governo nas relações empresariais dentro dos Keiretsu, em 1956, através da criação da Lei para Prevenir Atraso no Pagamento das Subcontratações, que limitava em 60 dias o prazo máximo de pagamento após a entrega das mercadorias pelos pequenos fornecedores (Best, 1990).

O Governo Japonês sabia, porém, que uma regulação dos processos de integração não seria suficiente para desencadear o crescimento harmonioso entre grandes e pequenas empresas. Por isso, logo após a Segunda Guerra, preocupou-se em fortalecer as empresas de

menor porte. A primeira providência, nesse sentido, foi criar a Agência da Pequena e Média Empresa (SMEA), ligada ao MITI, imbuída de coordenar e fomentar os instrumentos públicos de apoio. “A política inicial posta em prática pela Agência baseava-se em três pontos: organização de associações e cooperativas, financiamento e modernização” (Iida, 1984, p. 40). O plano de modernização japonês para a pequena e média empresa compreendia financiamentos com baixas taxas de juros e incentivos fiscais para os diversos setores econômicos, mas o grande diferencial estava centrado na concepção colaborativa dos instrumentos, pois “[...] as pequenas firmas não podiam se candidatar aos benefícios individualmente; elas precisavam formular planos de melhoria estrutural em cooperação com outras firmas do setor” (Best, 1990, p. 242).

Leis para a associação de empresas já existiam no Japão antes da Segunda Guerra. No início do século XX, foram formuladas leis para associações de indústrias e associações para a exportação. Todavia, foi a partir de 1963, com a promulgação da Lei Básica da Pequena e Média Empresa, que uma estratégia ampla de desenvolvimento empresarial focada na cooperação pôde ser implementada em larga escala no Japão. O foco central da política não era influenciar a administração interna das empresas, nem reorganizar os processos e os métodos de trabalho, mas sim estimular ações empresariais conjuntas entre os empreendimentos de menor porte. “Seu sentido abrange somente a execução de atividades comuns ou compartilhadas entre as pequenas e médias empresas, por iniciativa delas próprias, visando obter benefícios comuns” (Iida, 1984, p. 130). O apoio público para a formação de associações e cooperativas compreendia o acompanhamento de projetos, financiamentos e a concessão de favorecimentos fiscais (Koshiro, 1990). O Governo ainda se preocupava em melhorar os relacionamentos, oferecendo, gratuitamente, consultores especializados para orientar e auxiliar no desenvolvimento dos processos de cooperação.

Numa economia capitalista, evidentemente, as grandes empresas, detentoras de maior capital, são também mais poderosas, enquanto as pequenas e médias empresas levam desvantagens devido à baixa capacidade financeira, poucos créditos, pequena capacidade técnica e baixa produtividade. Assim sendo, embora elas sejam individualmente fracas, conseguem adquirir maior poder, se atuarem de forma agregada, pois são mais numerosas, e também podem promover programas compartilhados de modernização das empresas individuais, através da racionalização administrativa, conseguindo economia de escala pela melhor divisão do trabalho e colaboração entre as empresas. Além disso, a organização das associações é necessária para ter acesso a muitos programas de fomento do governo, pois a organização das pequenas e médias empresas em associações faz parte da política econômica e da política industrial do governo. O governo adotou essas medidas de reorganização e racionalização das pequenas e médias empresas com o objetivo de torná-las capazes de se adaptar às mudanças da estrutura industrial e da situação internacional. (Iida, 1984, p. 132)

Em decorrência do esforço estatal, milhares de cooperativas de empresas surgiram no Japão entre as décadas de 1950 e 1980, segundo a Federação Nacional das Associações de Pequenas Empresas do Japão (NFSBA, 2000). As cooperativas interempresariais são a principal forma de organização da cooperação entre pequenas empresas. Elas são regulamentadas por lei específica e permitem, de acordo com o tipo constituído, oferecer às empresas envolvidas diversos tipos de suporte compartilhado, como infra-estrutura, crédito e seguros. Note-se que, embora tenha em vista a superação das dificuldades dos pequenos empreendimentos, cada tipo de cooperativa oferece um benefício diferente aos participantes.

A Cooperativa de Recursos Compartilhados permite a execução de atividades conjuntas para produção, distribuição ou comercialização. Incluem-se entre as possibilidades de cooperação a compra de máquinas, o processamento de matéria-prima a promoção e o marketing dos produtos finais (NFSBA, 2000). A Cooperativa de Negócios, ao contrário da anterior, que enfoca a colaboração para operar um recurso específico, permite uma cooperação maior entre os membros. Nesse outro tipo de cooperativa de empresas, “[...] já há uma integração maior em vários aspectos operacionais de seus membros, e a própria cooperativa pode assumir a forma de uma fábrica única, englobando os seus membros ou um centro de distribuição” (Iida, 1984, p. 134). Um terceiro tipo é a Cooperativa de Pequenas Empresas. Compostas por microempresas e administradas familiarmente, elas visam a oferecer condições de sustentabilidade através da racionalização das ações e da ampliação da produtividade. Suas atividades limitam-se à coleta de informações, à concessão de crédito, além de educação e treinamento conjunto (Saeki, 1994). Por fim, podem ser constituídas cooperativas de distritos comerciais, de seguros contra incêndios e de crédito, entre outras (NFSBA, 2000).

A organização de cooperativas proporcionou diversos benefícios às pequenas e médias empresas japonesas, entre eles a melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços, a redução de custos e o acesso às informações. A horizontalidade e a informalidade da cooperação permitiram a aproximação e a comunicação, que levaram a um profícuo intercâmbio de conhecimento tácito entre os envolvidos (Aoki, 1994). Por outro lado, constantes dificuldades têm sido enfrentadas para gerenciar e promover a colaboração nessas cooperativas. Entre elas, destacam-se o baixo comprometimento de parte dos envolvidos com as atividades compartilhadas, assim como a diferença de porte e de capacitações entre as empresas participantes (Iida, 1984). Outros problemas das cooperativas relacionam-se com o seu crescimento, como, por exemplo, a impossibilidade de manter relações face a face, a

diminuição da índole da colaboração e a necessidade de gestores e técnicos mais bem capacitados. Em decorrência dessas vicissitudes, muitas cooperativas estão buscando reorganizar-se e, inclusive, adotar novos formatos organizacionais. “A questão comum que enfrentam as cooperativas hoje é como manter suas características cooperativas enquanto realizam melhorias gerenciais” (Saeki, 1994, p. 352).

Por tudo o que foi exposto, pode-se afirmar que o Japão constitui-se em uma experiência valiosa em termos de cooperação entre empresas, principalmente no que tange aos instrumentos de políticas públicas. Os modelos de cooperação adotados, no entanto, têm peculiaridades que dificultam sua replicação geral. A primeira delas é sua cultura milenar, sustentada no confucionismo, que propõe relações harmoniosas entre as partes. O próprio Keiretsu é decorrência dessa evolução cultural, que, entre outros aspectos, mostra uma séria aversão às fusões e aquisições (Gerlach, 1992b). O papel central dos bancos nos Keiretsu, com a participação no controle acionário das empresas, sofreria restrições nos países com tradição liberal. No que se refere às cooperativas de empresas, elas pecam em canalizar os esforços de colaboração para poucos objetivos, limitando seus resultados. Afora isso, sua organização, seus procedimentos de decisão e sua maneira de pensar o negócio, conduzem as cooperativas a operar sob inúmeras limitações práticas (Saeki, 1994).

As três trajetórias de evolução da cooperação aqui detalhadas abrem a possibilidade para que sejam feitas algumas considerações. Inicialmente, em todos os três casos fica clara a importância da cooperação para o desenvolvimento das organizações e dos territórios correspondentes. Apesar disso, cada exemplo gerou a sua forma específica de coordenação e governança, destacando-se em alguns casos os aspectos contratuais e, em outros, os mecanismos sociais e institucionais. Também se diferenciaram o modo de intervenção pública e, sobretudo, a organização estratégica e as formas de integração entre as empresas. De maneira geral, pode-se afirmar que, na Terceira Itália, predominaram os mecanismos sociais e institucionais, embora os aspectos contratuais tenham desempenhado um papel importante na integração da produção sem a perda da flexibilidade. No Vale do Silício, o envolvimento de empresas centrais constituiu-se na mola mestra da cooperação que brotava nos relacionamentos interpessoais e na motivação empreendedora do entorno. No Japão, por sua vez, o Governo cumpriu papel decisivo para que a organização estratégica entre as empresas de pequeno e grande porte pudesse gerar os benefícios da cooperação através de leis específicas de promoção e de contratação. O Quadro 2, a seguir, apresenta uma breve síntese comparativa dessas três experiências internacionais de cooperação.

	Terceira Itália	Vale do Silício	Japão
<b>Agentes</b>	<p>PMEs Distritos Industriais Institutos de Apoio Comerciantes</p>	<p>Universidades <i>Start-ups</i> Capitalistas de Risco Grandes Empresas</p>	<p>Governo Keiretsu Empresa Líder (Banco) Cooperativas de PMEs</p>
<b>Bases dos Relacionamentos</b>	<p><b>SOCIAL:</b> os fatores políticos, culturais e institucionais. <b>SOCIAL:</b> as tradições e o capital social acumulado na região. <b>CONTRATUAL:</b> compra e venda através de relações de longo prazo. <b>CONTRATUAL:</b> relações entre os institutos de suporte e as pequenas empresas.</p>	<p><b>CONTRATUAL:</b> os capitalistas de riscos e as empresas inovadoras geradas pelos <i>start-ups</i>. <b>SOCIAL:</b> as relações e os contatos informais entre os técnicos desenvolvedores de sistemas. <b>CONTRATUAL:</b> grandes empresas de tecnologia intensiva e seus funcionários.</p>	<p><b>CONTRATUAL:</b> os Keiretsu formados por um conjunto de PMEs subcontratadas. <b>CONTRATUAL:</b> o controle dos bancos em seus Keiretsu. <b>SOCIAL:</b> a cultura da harmonia difundida pelo confucionismo <b>SOCIAL:</b> as relações entre e as empresas de uma cooperativa.</p>
<b>Dificuldades para a sua Replicação</b>	<p>As relações comerciais estão sujeitas a elevados custos de transação da (sub)contratação.</p> <p>As tradições políticas, institucionais e culturais são uma particularidade exclusiva da região da Terceira Itália.</p> <p>As salvaguardas sociais não são reproduzíveis em outras estruturas sociais.</p> <p>Não há uma dinâmica de aprendizado contínuo que mantenha a eficiência no longo prazo.</p> <p>Há uma ênfase maior na ótica econômica, reduzindo a importância e os estudos dos fatores organizacionais.</p>	<p>A atmosfera de empreendedorismo dificilmente pode ser materializada em outras regiões.</p> <p>Os intensos investimentos militares não estão disponíveis em outros países.</p> <p>O envolvimento dos capitalistas evidencia a falta de uma estrutura para a gestão da cooperação.</p> <p>A impossibilidade de unir os elementos da pequena empresa com a lógica da grande empresa hierárquica.</p> <p>Há uma percepção maior do empreendedorismo do que das amplas relações interorganizacionais.</p>	<p>A cultura milenar, baseada no confucionismo, é uma particularidade exclusiva do Japão.</p> <p>O papel dos bancos nos Keiretsu, com a participação acionária, sofreria restrições em países com tradições liberais.</p> <p>As cooperativas de empresas pecam em canalizar os esforços para poucos objetivos.</p> <p>Sua organização e sua maneira de pensar o negócio levam às cooperativas a operar sob inúmeras limitações práticas e a obter poucos resultados.</p>

**Quadro 2 - Síntese comparativa das três experiências internacionais de cooperação apresentadas**

Por fim, um dos poucos pontos em comum nesses três casos é que nenhum deles gerou um modelo organizacional de cooperação entre empresas que possa ser disseminado em outras partes do mundo que não apresentam as mesmas características. Uma alternativa de organização da colaboração entre empresas em um modelo generalizável é o conceito de redes de cooperação, o qual será exposto na próxima seção.

## 2.3 REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS

### 2.3.1 Conceituação de Redes de Cooperação

Sob as extremas condições de concorrência do atual paradigma competitivo, anteriormente descritas, deverão destacar-se as organizações voltadas ao aprendizado contínuo, focadas na inovação e aptas a cooperarem. Para tanto, elas devem ser mais envolventes, com ampla participação das partes, tanto na tomada de decisões quanto nas atividades de criação e inovação; menos inflexíveis, seja do ponto de vista do atendimento das variações de demanda, seja do ponto de vista do encadeamento das atividades produtivas; mais conectivas, não só permitindo, mas também instigando a troca constante de informações; motivadoras, mantendo estimulados os participantes internos e externos; e, acima de tudo, menos assimétricas, para que os resultados dos esforços conjuntos sejam distribuídos de forma mais eqüitativa do que nas atuais estruturas de propriedade das grandes corporações.

Para lidar com esse amplo conjunto de exigências competitivas, a alternativa organizacional que desponta, desde o último quartil do século passado, é a união de um conjunto de empresas na forma de rede (Miles; Snow, 1986). O propósito central das redes é reunir os atributos organizacionais que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que possibilite ganhos de escala da união, mas que evite que as empresas envolvidas percam a flexibilidade do porte enxuto. “Como observado, nós resolvemos chamar esta forma de redes dinâmicas, para indicar que seus principais componentes podem ser agrupados e reagrupados no intuito de responder às complexas e mutantes condições competitivas” (Miles; Snow, 1986, p. 64). Embora não se constitua em uma idéia recente, visto que o conceito de rede é empregado na teoria organizacional desde o começo do século XX (Nohria, 1992), a congregação de empresas com o objetivo de obter soluções coletivas, que individualmente seriam impossíveis, vem recebendo uma maior atenção dos estudos e práticas organizacionais nas últimas décadas (Oliver; Ebers, 1998).

A retomada recente das redes decorre da busca por soluções concretas, ou seja, “É a resposta paradigmática a uma sociedade mais complexa e incerta” (Ettighoffer, 1992, p. 257). Na concepção de Charles Perrow (1992), também decorre das dificuldades dos atuais modelos organizacionais que apresentam poucos caminhos viáveis para os desafios contemporâneos.



Portanto, pode-se afirmar que as redes representam “[...] uma forma de coordenação socioeconômica que emerge em resposta a determinadas contingências históricas concretas e como forma de solucionar determinados problemas práticos de coordenação” (Araújo, 2000, p. 508).

As redes de empresas indicam uma outra direção para o enfrentamento das pressões competitivas, na qual as conexões entre os agentes “[...] constituem uma reflexão e um reconhecimento da interdependência, de forma oposta à autonomia postulada pela teoria clássica da firma” (Thorelli, 1986, p. 41), e estruturam-se em um arranjo coletivo comunal (Tolbert, 1995). Nelas, a interação entre os envolvidos representa mais do que uma simples adaptação passiva, pois os relacionamentos abrangem o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas através das diversas capacitações reunidas e daquelas originadas pelo próprio envolvimento. A articulação entre as diversas unidades, intercambiando elementos entre si, fortalece reciprocamente os envolvidos. “A organização está imbricada em relacionamentos com contrapartes identificáveis. Esta teia de relacionamentos pode ser denominada de rede” (Håkansson; Snehota, 1989, p. 191).

Entretanto, a simples conceituação de rede como “[...] um sistema de meios estruturados com o propósito de alcançar objetivos específicos” (Castells, 1999, p. 232) abre espaço para uma variada gama de definições conforme o ângulo de análise. “Redes significam coisas diferentes para pessoas diferentes. Uma simples definição de rede é um conjunto de ligações que direta ou indiretamente conectam cada membro de um grupo a cada outro membro do grupo” (Casson; Cox, 1997, p. 175). Sob esse ponto de vista, as redes igualmente podem ser descritas como um conjunto complexo de inter-relações que dinamizam as competências das unidades envolvidas focadas em objetivos comuns ou complementares, reforçando todo o agregado na medida em que são fortalecidas por ele (Mance, 1999). “Mas, para economistas, uma rede é simplesmente uma teia de relações bilaterais interdependentes” (Dunning, 1998, p. 40). No entanto, a presença dessas relações bilaterais não é suficiente para um claro e distintivo conceito de rede, pois, tomando-se apenas a existência de conexões entre agentes, todas as organizações seriam redes (Baker, 1992).

Deve-se ter claro o discernimento entre redes organizadas e auto-organizadas. A visão organizada compreende ações conscientes e pró-ativas para estabelecer e manter uma rede com fins predeterminados, enquanto a variante auto-organizada baseia-se em relacionamentos instáveis, os quais se configuram e se reconfiguram *ex post* na medida da necessidade (Thompson, 2003). Por isso, torna-se necessário a agregação de outros elementos definidores

de redes de cooperação, como a noção de objetivos comuns, definidos em conjunto e perseguidos através de ações colaborativas. Desse modo, redes “[...] são atividades colaborativas de negócios realizadas por distintos, usualmente pequenos, grupos de firmas no intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas” (Rosenfeld, 1997, p. 9).

A questão da manutenção, no maior prazo possível, das vantagens obtidas pelo alcance dos objetivos propostos é outro elemento importante para a delimitação do conceito de rede interorganizacional. Com base nele, pode-se defini-la como “[...] arranjos propositais de longo prazo entre distintas porém relacionadas organizações lucrativas que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente aos seus competidores fora da rede” (Jarillo, 1988, p. 32). Essa contribuição salienta uma das propriedades fundamentais das redes de cooperação que é o seu caráter competitivo, ou seja, a cooperação entre os participantes é fortemente condicionada pela concorrência das empresas que não estão envolvidas na rede. A partir disso, pode-se afirmar que as redes constituem grupos de empresas coesas, amplamente conectadas entre si, gerando vantagens comparativas inacessíveis às organizações externas. “Estas conexões lhes permitem ser vistos claramente à parte do ambiente no qual estão imbricados” (Ring, 1997, p. 115).

Por causa dos seus atributos competitivos, obtidos com a união de esforços, outro fator determinante para o conceito de rede é a emergência de uma forma particular de coordenação e de governança. Entende-se coordenação como a ação de colocar em ordem os elementos de um sistema e fazê-los agir juntos. Por governança, entende-se a orientação dos elementos em uma forma organizada de buscar um objetivo predeterminado. “Então, governança é um conceito mais amplo que coordenação, embora ambos conceitos cheguem ao mesmo resultado: um padrão ordenado de relacionamentos” (Thompson, 2003, p. 37). No caso das redes, esse único e particular padrão ordenado dos elementos que viabiliza a cooperação entre as empresas participantes é denominado por diversos pesquisadores de governança em rede. “A governança em rede envolve uma seleta, persistente e estruturada coleção de firmas autônomas [...] engajadas em criar produtos ou serviços, baseadas em contratos implícitos e abertos para se adaptarem as contingências ambientais e coordenar e salvaguardar transações” (Jones, Hesterly; Borgatti, 1997, p. 914). Agregando, portanto, a flexibilidade inerente às pequenas unidades produtivas à escala alcançada pela união de um grupo de empresas de maneira coordenada, as redes de cooperação interorganizacionais poderão sobressair-se caso

consigam administrar a efetiva governança das incertezas (Grandori, 1997) e das transações (Williamson, 1991) tão ou mais eficientemente que as demais organizações.

A existência de um extenso número de elementos condicionadores conduz a duas visões distintas acerca do conceito de rede e de suas propriedades de coordenação e governança. “Uma primeira visão, normalmente enraizada na economia dos custos de transação, interpreta as redes como uma forma organizacional intermediária ou híbrida na qual algumas características dos mercados e das hierarquias estão presentes” (Ebers; Grandori, 1997, p. 266). Os teóricos desse enfoque entendem que as redes de empresas não constituem uma forma particular de organização da atividade econômica, mas sim uma combinação híbrida entre os elementos estruturais das relações de mercado e os elementos hierárquicos das grandes empresas burocratizadas. As redes estariam, na visão dessa corrente de análise, situadas em um espaço contínuo demarcado, em um extremo, pela coordenação solta de mercado e, em outro, pela coordenação assente e integrada da hierarquia (Thorelli, 1986; Borys; Jemison, 1989; Williamson, 1995; Casson; Cox, 1997).

Sob outro ponto de vista, as redes interorganizacionais são compreendidas com uma maior complexidade. “Redes podem ser complexas: não envolvem nem os critérios explícitos do mercado, nem o paternalismo familiar da hierarquia” (Powell, 1990, p. 303). Nesse enfoque, as redes são consideradas como uma terceira forma organizacional, tendo características únicas e distintivas frente às relações de mercado e de hierarquia (Astley; Fombrun, 1983; Håkansson; Snehota, 1989; Human; Provan, 1997; Ring, 1997). Alguns autores vão mais longe nessa interpretação, chegando a afirmar que as redes predominarão no futuro como a principal forma organizacional. Grahame F. Thompson (2003), por exemplo, identifica nas redes de cooperação entre empresas a nova fronteira organizacional que deverá inclusive se sobressair sobre as estruturas hierárquicas e sobre o mercado.

Dessa discussão sobre o conceito de rede, o que deve ser realçado é a sua particularidade como forma organizacional. Em outras palavras, a organização em rede é uma combinação única e singular de estratégia, estrutura e gestão (Zeffane, 1995). Adotando-se a concepção de redes como uma forma organizacional singular, abre-se a possibilidade de aprofundar o conhecimento sobre os fatores que caracterizam sua estrutura de governança e, fundamentalmente, avançar na geração de um modelo mais apropriado aos desafios de sua gestão. Frente ao exposto, entende-se que as redes representam uma forma organizacional ímpar, na qual se convertem muitas das vantagens da hierarquia e das relações de mercado.

Como a grande organização integrada, as firmas em rede são capazes de se comportar como uma entidade competitiva singular, a qual pode gerar recursos consideráveis. Contudo, a forma em rede evita muitos dos problemas da grande firma integrada, as quais encontram-se tipicamente paralisadas na luta entre a liberdade e o controle. Focando atenção onde a ação comum é importante (desenho de produto, por exemplo) e permitindo que cada unidade tenha liberdade nas demais ações, a cooperação é fomentada, o tempo e a energia gastos no monitoramento são reduzidos e os recursos são otimizados. (Lorenzoni; Baden-Fuller, 1995, p. 158)

Esse conjunto variado de elementos torna possível caracterizar as redes de cooperação como a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. Portanto, as redes são compreendidas como um desenho organizacional único, com uma estrutura formal própria, um arcabouço de governança específico, relações de propriedade singulares e práticas de cooperação características. Todos esses elementos enfatizam a necessidade de um modelo de gestão específico para redes de cooperação. Evidentemente, o modelo deve resultar em uma organização única, singular, com características próprias que transcendem inclusive os elementos acima estabelecidos.

A organização em rede é claramente mais do que a simples soma destes elementos. Como resultado das atitudes de suas pessoas, dos processos de gestão e trabalho empregados, e da estrutura que estabelece uma moldura para o comportamento, a rede consegue ter escala sem massa. O amplamente rico e profundo conhecimento técnico da rede pode ser disponibilizado rapidamente para lidar com problemas e oportunidades, e os resultados desses esforços, sejam eles sucessos ou fracassos, expandem a aprendizagem organizacional. (Gerstein, 1992, p. 33)

As especificidades das redes de cooperação interorganizacionais, se comparadas com os modelos empresariais tradicionais, não permitem que se faça uma simples replicação de modelos de gestão preexistentes. Como não existem ainda instrumentos consolidados para a administração de uma rede, o surgimento de iniciativas acaba dependendo de uma empresa central, também conhecida como empresa nodal, ou de políticas de apoio governamentais. No caso das empresas nodais, ao precisarem de uma rede de parceiros para o desenvolvimento do seu negócio, elas assumem o desafio de compor a rede, liderando o processo, formando coalizões e abrindo caminhos para informações e *expertise* do conjunto de associados (Bovet; Martha, 2001). A empresa nodal cria as condições para que os membros tenham uma participação eficaz e a rede alcance seus objetivos. Adotando-se uma metáfora, sua atuação “[...] é como a de um guarda de trânsito, impondo as regras e liberando o fluxo, por meio de restrições adequadas” (Prahalad; Ramaswamy, 2004, p. 121).

No caso das políticas públicas, embora com interesses diferentes, os governos também agem como orientadores do processo, promovendo a idéia, indicando caminhos e sendo uma terceira parte mediadora nos conflitos. Políticas públicas exitosas de promoção de redes de cooperação ao redor do mundo, promovidas por governos e organismos de fomento, serão apresentadas a seguir.

### **2.3.2 Políticas Públicas de Fomento à Cooperação em Rede**

As mencionadas transformações econômicas que motivaram as recentes remodelações organizacionais afetaram com a mesma intensidade o campo da administração pública. Desde a década de 1980, a emergência da Nova Administração Pública (Ferlie et al., 1999) vem questionando a função econômica dos governos e a real eficácia de suas ações interventoras e de suas políticas públicas. Esse movimento, direcionado a reorientar o papel do Estado, sustentado por princípios que preconizam a redução de impostos, a privatização de diversas funções estatais e a defesa do melhor gerenciamento dos serviços ofertados à população, não foi suficiente para reduzir a importância e o impacto das decisões governamentais na vida dos indivíduos até o momento. Paralelamente, apesar das recentes transformações políticas, vários estudos, entre os quais se destacam os de Paul Kennedy (1993) e Robert Reich (1994), reforçam a importância da participação do Estado através da elaboração e da execução de políticas públicas para o desenvolvimento econômico.

As ações empreendidas por governos e por organizações de fomento em prol da promoção da cooperação em países desenvolvidos e em desenvolvimento são demonstrações de que políticas públicas podem ser dinamizadoras do crescimento socioeconômico no mundo contemporâneo. O recente salto de crescimento do leste asiático foi fortemente marcado pela participação estatal no fomento à cooperação em redes. Além do caso japonês, detalhado anteriormente, a Coreia do Sul também teve uma ativa e decisiva participação estatal na formação dos Chaebol, as redes de empresas coreanas de similar formato aos Keiretsu do Japão (Amsdem, 1989). Na China, redes de empresas são estrategicamente orientadas pelo Estado. Atuando em diversos escopos, como na formação de uma rede governamental de instituições de suporte aos exportadores e na geração de uma infra-estrutura produtiva nas províncias do interior, o Estado chinês cumpre papel determinante na organização estratégica das redes de empresas, sem o qual elas não teriam condições de crescer e concorrer de forma extremamente competitiva em grande parte dos mercados globais, como fazem atualmente. “Dessa maneira, a forma das redes de empresas chinesas também é uma função do modo

indireto, sutil, embora real e efetivo, de intervenção estatal no processo de desenvolvimento econômico em vários contextos” (Castells, 1999, p. 249).

Todavia, a política pública mais difundida de promoção de redes foi empreendida na Dinamarca. Influenciado pelo desenvolvimento da Terceira Itália, o governo dinamarquês propôs-se a implementar um programa para a promoção da cooperação entre empresas. Criado e operacionalizado ao início da década de 1990 pela Agência Dinamarquesa de Desenvolvimento Empresarial, o programa tinha como objetivo central ampliar a competitividade das pequenas e médias empresas nacionais através do estímulo à cooperação entre elas (Gelsing; Knop, 1991). Os alicerces fundamentais do programa eram o treinamento para consultores que identificariam oportunidades e facilitariam o processo de cooperação, intensas campanhas publicitárias para sensibilizar as empresas e o apoio financeiro para as iniciativas de redes surgidas (Rosenfeld, 1996).

A proposta era que as empresas interessadas se beneficiassem ao compartilhar esforços de produção, distribuição, marketing, desenvolvimento de produtos e transferência de conhecimentos. O foco principal do programa centrou-se na formação de redes verticais, integrando elos de uma mesma cadeia produtiva, porque se acreditava que a cooperação horizontal entre as empresas dinamarquesas fosse extremamente difícil (Gelsing; Knop, 1991). Entre muitos desafios, o programa teve de superar a estranheza inicial dos empresários que se viam independentes demais para trabalhar em conjunto tal como os italianos. “Eles queriam redução de impostos e não outro programa governamental” (Rosenfeld, 1996, p. 248). Sustentado por um orçamento total de US\$ 25 milhões e por uma proposta bem delineada, em pouco tempo, grupos de três, quatro e cinco empresas organizavam-se em redes com o apoio da política pública (Zeffane, 1995). A natural barreira da desconfiança dos empresários foi, em grande parte, ultrapassada pelo trabalho de sensibilização e motivação dos consultores do programa, os quais eram remunerados pelo número de redes que conseguiam formar (Gelsing; Nielsen, 1997).

Os esforços e os gastos do Governo da Dinamarca no fomento à cooperação rapidamente geraram frutos com a formação de mais de uma centena de redes de empresas. “No período de 18 meses, 3.500 empresas dinamarquesas (desde escritórios de advocacia até produtores de móveis) estavam operando nessas redes” (Zeffane, 1995, p. 29). Na opinião das empresas participantes, os benefícios mais relevantes alcançados através das redes foram a abertura de novos mercados, o acesso ao conhecimento dos demais componentes da rede e o fortalecimento da competitividade internacional. Interessantemente, os aspectos relacionados

à redução de custos ficaram entre os menos significativos (Gelsing; Nielsen, 1997). Esses resultados e benefícios demonstram a importância da política dinamarquesa. “Então, enquanto o nordeste italiano permanece como inspiração para muitas partes do mundo, a Dinamarca se destaca como a nação que provou que resultados similares podem ser alcançados sob diferentes circunstâncias e que o Governo pode ser o catalisador” (Rosenfeld, 1996, p. 248).

O êxito do programa dinamarquês logo inspirou outros formuladores de políticas públicas a instituir ações de promoção da cooperação. Um exemplo desse fato ocorreu na Finlândia. No começo da década de 1990, o Governo finlandês deu início ao projeto nacional de promoção da cooperação. Basicamente, os instrumentos desenvolvidos consistiam na promoção da idéia e no financiamento das iniciativas surgidas (Korhonen, 1996). A política originou formatos variados de cooperação, como redes informais para troca de conhecimento, círculos de exportadores e redes avançadas de ações colaborativas. Em geral, no encerramento do projeto, os resultados foram positivos. Muitos dos benefícios alcançáveis através da cooperação em rede foram obtidos no projeto da Finlândia. “A competitividade das firmas envolvidas foi ampliada devido, por exemplo, a redução de custos, ampliação de mercados, produtos mútuos e aplicação de novos procedimentos administrativos” (Korhonen, 1996, p. 170). Porém, algumas das redes constituídas acabaram cessando suas atividades no momento em que o Governo finlandês encerrou o projeto de apoio à cooperação e suprimiu o financiamento público às iniciativas participantes.

No Reino Unido, a percepção de que as tradicionais políticas de apoio às pequenas empresas nascentes não alcançavam os resultados esperados conduziu a uma reestruturação da atuação governamental na direção do apoio às redes de empresas e não mais às empresas de forma isolada. Para tanto, no ano de 1992, foi desenvolvido o Programa Business Links, o qual, priorizando empresas com aspiração e potencial de crescimento e agindo de maneira pró-ativa, buscava apoiar às iniciativas de cooperação entre pequenas empresas (Grayson, 1996). Por meio de mais de 600 consultores empresariais especialistas na cooperação em rede, os agentes públicos vislumbravam que esse programa viesse a se tornar um instrumento que pudesse “[...] encorajar redes entre grupos de pequenas e médias empresas para, por exemplo, dividir custos de novos investimentos de capital e abrir novos mercados para exportação” (Grayson, 1996, p. 151).

Os resultados do Programa Business Links foram mais pujantes no País de Gales. Acreditando no potencial da cooperação em redes de pequenas empresas como meio de atender às necessidades de fornecimento para as grandes empresas que lá passaram a se

instalar a partir da década de 1970, o Governo do País de Gales dedicou atenção especial aos instrumentos de apoio criados pelo programa. Assim, as redes verticais representaram a maior parte das redes constituídas, sendo formadas 17 até o ano de 1996 (Morgan, 1996). A política também promoveu iniciativas de redes horizontais em setores-chave, como no de componentes automobilísticos e no de tecnologia de informação, com o intuito de que as empresas encontrassem soluções conjuntas para problemas comuns. Um dos principais benefícios obtidos pelas redes horizontais, no País de Gales, centrou-se em processos de capacitação e aprendizagem. Conforme um analista da política adotada, “Agindo em conjunto as firmas viram dois benefícios: primeiro, se tornaram capazes de reduzir custos de treinamento e, segundo, conseguiram customizar os treinamentos as suas necessidades” (Morgan, 1996, p. 157).

O programa dinamarquês também conquistou seguidores na América do Norte. A partir do ano de 1991, o Estado de Oregon, através do Departamento de Desenvolvimento Econômico, passou a promover o conceito de redes flexíveis. A finalidade da política estadual era gerar condições para encorajar as empresas a trabalharem em conjunto para solucionar problemas comuns, reduzir custos e acessar novos mercados (Rosenfeld, 1996). A principal motivação para a intervenção pública foi a percepção de que a “[...] ausência de cooperação horizontal nos Estados Unidos levou a um baixo provimento de bens coletivos como P&D, estandardização e educação e treinamento conjuntos” (Dertouzos et al., 1989, p. 105).

O programa implementado no Estado de Oregon baseava-se em três eixos de atuação. O primeiro era constituído por campanhas de promoção da idéia da cooperação com o intuito de sensibilizar os empresários mais individualistas. O segundo eixo consistia na seleção e no treinamento de consultores para levantar possibilidades de redes, motivar os empresários e facilitar o empreendimento das ações em conjunto. Por fim, o terceiro eixo tinha como finalidade viabilizar apoio financeiro no valor máximo de US\$ 10.000 para que as iniciativas de redes surgidas colocassem em prática as ações planejadas. Contando com fundos públicos inferiores a US\$ 1,5 milhão ao ano, a política de promoção de redes em Oregon foi operacionalizada com um orçamento relativamente baixo para as reais necessidades do apoio à cooperação empresarial. O sucesso obtido pelas redes acabou sendo determinado muito mais pela motivação dos consultores do que pelos instrumentos do programa. Em outras palavras, “O sucesso do programa dependia claramente da habilidade, determinação e energia que os consultores dedicavam ao processo de formação de redes” (Rosenfeld, 1996, p. 253).



Apesar dos poucos recursos, o programa de Oregon conseguiu alcançar bons resultados como política pública e obter benefícios relevantes para as redes formadas. No que diz respeito à ação governamental, o objetivo de promover a idéia da cooperação entre empresários teve tanto êxito que alguns deles passaram a atuar na formatação de outras redes. Além disso, associações empresariais aprovaram o programa, reconhecendo seu valor como uma efetiva ação de governo voltada para as empresas de pequeno porte (Rosenfeld, 1996). Quanto aos resultados decorrentes da constituição das redes, foram observados ganhos importantes, como o aumento nas receitas, a contratação de novos funcionários, a conquista de fatias de mercado e a ampliação das exportações (Rosenfeld, 1996).

Na Oceania, igualmente foram formuladas políticas de promoção de redes. No ano de 1994, o Governo Federal Australiano anunciou o lançamento do denominado AusIndustry Business Networks Program, que objetivava disseminar os benefícios da cooperação e prover fundos de assistência para as atividades das redes formadas (Bickerdyke, 1996). Os esforços do Governo resultaram na constituição de cerca de 150 redes, compostas, em média, por 10 empresas de um mesmo segmento da cadeia produtiva. De acordo com observadores da política de redes australiana, “Cerca de 80% das redes identificadas como assistidas pelo governo eram horizontais. Tipicamente, essas redes se caracterizavam por grupos de firmas que produziam bens ou serviços relacionados trabalhando juntas para ampliar exportações ou substituir importações” (Bickerdyke, 1996, p. 209).

As empresas associadas às redes formadas com o apoio governamental beneficiaram-se com o aumento do poder de barganha, o maior acesso à tecnologia, além do melhor conhecimento de mercado e da elevação de suas vendas e seus lucros (Bickerdyke, 1996). Como conseqüência do programa, o conceito de rede tornou-se comum na Austrália, motivando a formação de novos grupos de empresas. Um dos exemplos relevantes de sucesso foi a constituição da rede denominada TIEG (Technology Industries Exporters Group), formada por 65 empresas produtoras de equipamentos médicos e científicos. “Com uma receita de US\$ 350 milhões ao ano e exportações anuais ao redor de US\$ 230 milhões, a TIEG é considerada uma das indústrias mais exitosas da Austrália” (Zeffane, 1995, p. 28).

Na Nova Zelândia, a política de promoção de redes teve início, em 1994, através de um projeto piloto na região de Christchurch, realizado pela organização não-governamental de promoção comercial denominada Tradenz (New Zealand Trade Development Board). As bases do programa neozelandês de formação de redes eram os consultores empresariais, dos quais se exigiam conhecimentos de planejamento estratégico e habilidades para lidar com

grupos. O treinamento dos primeiros dez consultores do projeto-piloto foi desenvolvido na Dinamarca, o que deu maior credibilidade à política implementada. Os custos do suporte para a formação das redes eram bancados metade pelo Governo e metade pelas empresas interessadas, e os encontros de trabalho ocorriam de 3 a 4 vezes por mês (Ffwocs, 1996). Desse modo, no início de 1995, já existiam 25 redes contando com 150 empresas. Os resultados do projeto-piloto foram tão satisfatórios que a proposta de fomento à cooperação em redes foi ampliada para um âmbito nacional de atuação. “Baseado nos resultados positivos advindos do piloto, a Tradenz, em junho de 1995, concordou em ampliar a experiência de Christchurch para um programa nacional, o qual foi lançado em fevereiro de 1996” (Ffwocs, 1996, p. 223).

Em países em desenvolvimento, uma das experiências de formação de redes mais bem documentada foi empreendida, na América Central, pela UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). Partindo do princípio de que as pequenas e médias empresas cumprem uma função essencial para um crescimento sustentado e equilibrado, a UNIDO direcionou grande parte dos seus recursos para programas que alavancassem o potencial competitivo desses empreendimentos. O programa de redes da UNIDO seguiu essa direção, oportunizando uma real possibilidade das empresas superarem seu isolamento e obterem vantagens competitivas por meio da cooperação (Ceglie; Dini, 1999). Entre esses programas, duas iniciativas tiveram destaque.

A primeira foi implementada em Honduras, a partir de 1993, por solicitação do Governo Hondurenho. O programa de redes contava com consultores habilitados pela UNIDO, que eram incumbidos de identificar grupos de empresas com características similares e dificuldades de crescimento e auxiliá-los a estabelecer projetos comuns. O plano de trabalho da rede compreendia a definição dos objetivos da rede, a formação de um fundo de financiamento para suas atividades, a divisão de tarefas entre os membros e a execução das ações com a assessoria dos consultores. “Em mais de 5 anos de operação, com um investimento de aproximadamente US\$ 680 mil [...], o programa estabeleceu 33 redes com projetos comuns de desenvolvimento envolvendo mais de 300 empresas” (Ceglie; Dini, 1999, p. 6). Esse sucesso motivou a expansão do programa. Entre 1997 e 1998, a metodologia de formação de redes foi aprimorada, bem como 71 novos consultores foram contratados e treinados, o que resultou na formação de 59 novas redes, que integravam 1.200 empresas (Ceglie; Dini, 1999). A segunda iniciativa ocorreu na Nicarágua, a partir de 1995, tendo como referência as ações e os resultados de Honduras. O único diferencial na Nicarágua foi a

participação efetiva do Governo Federal no programa, inclusive com uma contrapartida financeira. Os sete consultores contratados constituíram 20 diferentes redes, as quais obtiveram benefícios consideráveis, como a abertura de mercados no exterior para os produtos das empresas associadas (Ceglie; Dini, 1999).

Em todas as experiências apresentadas, a questão que ficou evidenciada é que as pequenas e médias empresas perceberam as oportunidades da cooperação em redes (Rosenfeld, 1996). Para o sucesso das redes, todavia, tornou-se clara a necessidade de políticas específicas de agentes externos, públicos ou mesmo privados. “A cooperação entre empresas deve ser promovida através de políticas para PMEs. Firms necessitam de algum apoio externo, especialmente na forma de assessoria e financiamentos para a organização da cooperação” (Korhonen, 1996, p. 173). A ação de diversos governos, ao redor do mundo, mostra a relevância de políticas públicas de promoção da idéia da cooperação e de estímulo à formação de redes entre empresas. “Governos podem também assumir um papel direto na assessoria das firmas [...] disponibilizando facilitadores ou consultores para dar o pontapé inicial nas redes. A maior parte das exigências indica um ativo, mas temporário, papel do governo no auxílio à formação de redes” (Bickerdyke, 1996, p. 216). A seguir, será descrito com maiores detalhes o programa de apoio às redes do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, já apresentado anteriormente, ampliando a compreensão sobre a política implementada e sobre as redes de cooperação, as quais constituem o foco central da tese.

### **2.3.3 A Promoção de Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul**

Como já apresentado, o Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul destaca-se por ser uma política pública direcionada a promover um desenvolvimento sustentado, com base em pequenas e médias empresas, através do empreendimento de ações voltadas ao fomento da cooperação e à superação dos entraves à formação e à evolução de redes entre empresas. Por suas características, o programa pode ser citado como uma inovação no campo da gestão pública, pois conseguiu suplantar as enormes barreiras econômicas, culturais, estruturais e operacionais para a inserção competitiva de empresas de menor porte. Além disso, sua operacionalização conta com o suporte de uma metodologia de formação e expansão das redes sistematicamente desenvolvida e permanentemente aperfeiçoada desde a formulação do programa.

O programa iniciou no ano de 1999, passando por 12 meses de planejamento e debate com a sociedade civil e entidades empresariais para a sua formulação, o que possibilitou a sua operacionalização já no ano seguinte. O maior desafio da formulação do programa e do primeiro ano de sua implementação era concretizar uma política pública eficiente, que proporcionasse ferramentas para a gestão de cada rede, facilitando a coordenação das empresas nos diversos processos colaborativos exigidos, e que, paralelamente, gerasse instrumentos de suporte e acompanhamento do Governo do Estado para a multiplicação das redes e do número de empresas nelas associadas. Além disso, a política deveria atuar regionalmente, fomentando e apoiando as iniciativas locais a partir de uma estrutura que reconhecesse as peculiaridades de cada comunidade e que pudesse responder rapidamente às demandas lá originadas.

Quatro princípios básicos nortearam a ação da política de apoio às redes. Em primeiro lugar, o programa tinha a cooperação horizontal como escopo de atuação, fomentando a formação de redes em um elo da cadeia produtiva, como, por exemplo, fabricantes, lojistas e prestadores de serviços. O segundo princípio centrava-se na exigência da expansão do número de associados nas redes formadas. Com isso, pretendia-se evitar que os benefícios das redes acabassem sendo internalizados somente pelo grupo fundador, privatizando os recursos públicos disponibilizados. O terceiro princípio era a concepção associativa da rede. Entendia-se que a rede deveria ter uma orientação democrática, na qual as pessoas predominassem sobre o capital, com eleições rotineiras e irrestritas da diretoria; por isso, não foram utilizadas estruturas de sociedade por quotas de capital ou outras formas de associação com base na propriedade de ativos. Por fim, o quarto princípio basilar consistia na idéia de independência. Por um lado, as empresas participantes das redes não perdiam a sua individualidade como tal, seja de propriedade, seja de autonomia decisória. Por outro, as redes deveriam trilhar um caminho de independência em relação ao programa, visualizando meios de crescer com sustentabilidade e sem o apoio direto do Estado.

Além desses princípios de atuação, o Programa Redes de Cooperação foi concebido com três pilares de sustentação: uma metodologia de formação, consolidação e expansão de redes entre empresas, uma estrutura regionalizada de suporte à implementação do modelo de rede proposto e uma coordenação estadual do programa na SEDAI, responsável pelos instrumentos de promoção, orientação e apoio. Cada pilar cumpre uma função crucial no desafio de criar e sustentar redes de empresas, evitando que os esforços empreendidos sejam desperdiçados pela falta de alguma ferramenta ou de algum elemento-chave do processo.

A metodologia de formação de redes é a base de operacionalização do programa. Sua elaboração buscou proporcionar as melhores condições para o surgimento das redes, organizando a cooperação entre as empresas interessadas. Ela sistematiza os passos necessários para que empresas com características semelhantes consigam empreender ações conjuntas para atingir objetivos comuns. As etapas da metodologia compreendem a exposição da idéia ao público alvo, a disponibilização de instrumentos para a formação da rede, a definição de um plano de atuação conjunta das empresas, a apresentação da rede aos fornecedores e consumidores, a execução pelos empresários das ações previstas no plano operacional da rede, a análise dos objetivos alcançados e o planejamento de longo prazo.

O segundo pilar do Programa Redes de Cooperação é a utilização de núcleos regionais de atuação sustentados por convênios com diferentes universidades. As universidades conveniadas com o programa cumprem dois papéis relevantes: a intermediação entre as especificidades locais e a coordenação estadual e a operacionalização da ferramenta metodológica junto às redes de empresas. A regionalização é possibilitada pela malha de universidades comunitárias existentes no Estado do Rio Grande do Sul. Tais universidades, por seu caráter comunitário e regional, promovem uma maior aproximação com a sociedade civil em sua área de abrangência. São elas, portanto, que recebem as demandas do empresariado local, identificando, em conjunto com a coordenação do programa, as possibilidades de constituição de redes.

O outro papel desempenhado pelas universidades é operacionalizar o Programa Redes de Cooperação em sua região. A metodologia e grande parte dos instrumentos de apoio às redes são implementados através dessas parcerias, que garantem a base regional para a geração e, sobretudo, o acompanhamento das redes. Um dos instrumentos mais importantes adotados nesse processo são os consultores capacitados pelo programa para assessorar tecnicamente as empresas em rede e auxiliar na superação dos conflitos e na motivação dos envolvidos. “Os núcleos regionais viabilizam a interiorização do programa, servindo de base para que seus representantes, profissionais qualificados e identificados com a região, atuem no fomento de iniciativas de cooperação” (Verschoore, 2000, p. 141).

Os consultores disponibilizados pelas universidades têm a responsabilidade de adequar a metodologia às demandas que surgem, tornando realidade a idéia de rede. Identificada uma iniciativa, cabe ao consultor destacado diagnosticar pontos comuns entre as empresas e as possibilidades de ação em conjunto. Confirmado o interesse na formação de uma rede, são elencados os objetivos prioritários do grupo. O consultor também auxilia na formação legal da

rede, disponibilizando a documentação jurídica e resolvendo quaisquer dúvidas do processo. Após a formalização da rede, o consultor desenvolve em conjunto com as empresas um planejamento operacional de atuação, inicialmente de curto ou médio prazo, através do qual os objetivos da rede serão perseguidos. As ações empreendidas pelos empresários nos meses seguintes, para o alcance das metas previstas no planejamento da rede, são acompanhadas pelo consultor encarregado, o qual, por sua vez, é supervisionado pelo representante destacado pela universidade para gerenciar regionalmente a operacionalização.

Por fim, o terceiro pilar situa-se na coordenação estadual. Todas as ações do programa são organizadas por uma estrutura específica mantida na SEDAI, a qual tem por função dar sentido integrado de política pública focada em empreendimentos de pequeno porte e direcionada a construir um desenvolvimento regional endogenamente determinado. Cabe também à coordenação do programa o papel de criar e disponibilizar instrumentos próprios ou de parceiros para o melhor desenvolvimento das redes. Entre os instrumentos mais adotados, está o oferecimento de cursos de capacitação para os empreendedores, os quais auxiliam no nivelamento do conhecimento entre eles, facilitando a cooperação. Igualmente, em decorrência da aproximação com outras instituições, é possível oferecer às redes apoio aos investimentos em desenvolvimento tecnológico e em *design*, auxílio para a participação em feiras, bem como linhas de crédito em condições mais acessíveis por parte de agentes financeiros que percebem o menor risco de inadimplência das empresas em rede.

A operacionalização do Programa Redes de Cooperação teve início em 2000, através de um projeto-piloto que contou com uma universidade conveniada e sete consultores capacitados, que atendiam demandas pontuais de grupos de empresas que já manifestavam o desejo de se organizar em redes de cooperação desde a fase de formatação do programa. Por meio desse projeto-piloto, foi possível aprimorar a metodologia e o processo de treinamento e acompanhamento dos consultores. Nos meses seguintes, deu-se início à fase de disseminação do programa, na qual foram conveniadas outras cinco universidades e contratados e capacitados 30 consultores, além da massificação dos instrumentos de comunicação e sensibilização de empresas, com a criação de materiais publicitários e a realização de eventos especificamente voltados ao público-alvo. No ano de 2003, a ruptura causada com a eleição de um novo partido ao Governo do Estado, o qual se apresentava como oposição ao anterior, não acarretou as alterações drásticas que eram supostas, como, por exemplo, o próprio fim da política pública. De forma contrária, ao ter percebido os resultados relatados por empresários e representantes regionais, o Governo eleito sensibilizou-se em ampliar e melhorar o programa.

Dois momentos marcaram a continuidade da política de apoio às redes de cooperação. Primeiro, em 19 de dezembro de 2003, a assinatura de sete novos convênios com universidades, que aumentou para 45 o número de técnicos envolvidos com a operacionalização do programa. Segundo, em 17 de março de 2004, a publicação do Decreto nº 42.950, que passou a regulamentar a política de formação e suporte às redes. Realizando melhorias em pontos cruciais, como a metodologia de formação das redes e a capacitação dos técnicos que assessoram as empresas, mas sem alterar os pressupostos básicos de atuação, tornou-se possível o salto qualitativo e quantitativo das redes. Entre 2000 e 2004, foram constituídas 120 redes de cooperação com a participação de mais de duas mil empresas. Desse total, 75 redes foram apresentadas em eventos de lançamento, contando com marcas próprias e contratos de parcerias. Em 2005, eram esperados lançamentos de outras 45 redes. “Ao todo, 2 mil empresas já fazem parte do sistema de redes, empregam 25 mil pessoas e faturam juntas, anualmente, R\$ 1 bilhão” (Zero Hora, 2005, p. 2). Os cinco anos de execução do Programa Redes de Cooperação forneceram subsídios suficientes para se afirmar que a sistematização metodológica constitui-se em um elemento imprescindível para que pequenas e médias empresas consigam organizar-se em rede.

O Programa Redes de Cooperação estabeleceu-se, portanto, como uma iniciativa singular de apoio ao desenvolvimento econômico com base em empresas de pequeno porte, fato apontado pela premiação Gestão Pública e Cidadania, da Fundação Getúlio Vargas, da Fundação Ford e do BNDES.<sup>10</sup> Em grande parte, isso ocorreu pelo desenvolvimento de uma metodologia que efetivamente organiza o difícil processo de aglutinação de esforços de empresas até então concorrentes e invariavelmente com visões distintas de negócio, possibilitando a definição de objetivos comuns e a realização de ações colaborativas permanentemente. Outro aspecto fundamental para a operacionalização do programa foi a estrutura descentralizada, com o apoio de universidades, que permitiu sua adequação às especificidades locais e o pronto atendimento das demandas surgidas nas regiões. Soma-se a esse aspecto a contribuição dos consultores, responsáveis pelo atendimento direto do público-alvo, sem os quais não seria possível adaptar a metodologia às diferentes necessidades de cada setor e de cada grupo de empresas nem conduzir o processo inerentemente conflituoso de construção e expansão das redes. Finalmente, os encontros estaduais de empresários de redes, onde eles confraternizam e compartilham informações, auxiliaram a gerar um ambiente propício para o fortalecimento dessa idéia.

---

<sup>10</sup> As informações sobre o Programa Gestão Pública e Cidadania podem ser encontradas na internet, através do endereço: <http://inovando.fgvsp.br>.

Paralelamente, o Programa Redes de Cooperação obteve tais resultados porque as redes constituídas por seu intermédio proporcionaram reais benefícios para as empresas associadas. Entre os diversos ganhos alcançados, destacam-se as melhorias nas negociações, uma vez que a união em rede aproximou as empresas dos fornecedores, permitindo um relacionamento mais vantajoso entre as partes. Destacam-se também o compartilhamento de idéias e experiências e a decorrente aprendizagem, visto que, à medida que o processo de integração entre as empresas evoluía, as barreiras à comunicação entre os participantes eram rompidas, abrindo espaço para a troca contínua de informações técnicas e comerciais, bem como para o conhecimento de novos conceitos, métodos, estilos de gestão para a resolução de problemas e para o desenvolvimento dos negócios de cada empresa associada.

As redes formadas também possibilitaram a abertura e a consolidação de mercados para os produtos e serviços das empresas envolvidas, através da participação conjunta em feiras e eventos e da criação de canais de escoamento, como centros de vendas conjuntas e estruturas nacionais e internacionais de apoio à comercialização. Destacam-se ainda os ganhos de credibilidade. As empresas inseridas em uma rede passaram a ser percebidas de maneira mais positiva por seus clientes e a dispor de maior crédito por parte do público externo, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente. Com isso, emergiram possibilidades de relacionamentos com universidades, agências estatais e instituições tecnológicas que essas mesmas empresas anteriormente não conseguiam estabelecer de forma isolada.

Evidentemente, a operacionalização do Programa Redes de Cooperação enfrentou dificuldades. Diferentes tipos de obstáculos foram interpostos a sua operacionalização, principalmente ligados ao desenvolvimento da metodologia e da estrutura regionalizada de operacionalização. Todavia, os dois principais obstáculos que o programa enfrentou não se relacionam à política pública em si, mas ao ambiente socioeconômico existente. O primeiro é o enraizamento no meio empresarial de uma mentalidade individualista do empreendedor que, na maioria dos casos, “se faz sozinho”, ou seja, cresce a partir do seu próprio esforço, contando com a ajuda de poucos. O segundo é o baixo acúmulo de capital social nas diferentes regiões abrangidas pelo programa. Sabe-se que “A habilidade para se associar depende do grau que as comunidades compartilham normas e valores e são capazes de subordinar os interesses individuais aos do grupo maior” (Fukuyama, 1995, p. 10). Portanto, a ausência ou o pequeno acúmulo de capital social impôs barreiras ao sucesso do programa, impedindo uma maior integração dos envolvidos desde o início da concepção da rede e



exigindo dos técnicos muito mais esforços e habilidades para disseminar as vantagens da cooperação e sensibilizar os empresários para formarem redes.

Ambos os obstáculos distanciam os agentes participantes, dificultam o empreendimento de ações conjuntas e entram a disseminação da idéia de cooperação na sociedade. A superação de tais obstáculos exige uma transformação cultural de longo prazo. Nesse sentido, o próprio Programa Redes de Cooperação pode ser entendido como um instrumento viável para a construção de uma sociedade sustentada em valores distintos, centrados na solidariedade, na união e na colaboração. Desde o seu princípio, durante as discussões de formatação do programa, buscou-se estimular os relacionamentos entre os diferentes atores sociais através da inserção da sociedade civil na definição, no detalhamento e, principalmente, na implementação e na avaliação das ações empreendidas. A participação do público-alvo, quando promovida com o intuito de manter regionalmente o debate público e a tomada de decisões coletivas, gera, além do crescimento da confiança entre os envolvidos, uma maior percepção das vantagens das soluções buscadas em conjunto (Verschoore, 2001). A participação é, portanto, um dos meios pelo qual o programa enfatiza a idéia da cooperação junto ao público-alvo e à sociedade em geral. Além disso, a exposição dos avanços conquistados pelas redes já existentes e do crescimento das empresas envolvidas é um poderoso estimulador da cooperação, agindo como efeito demonstração para empresários e atores regionais que ainda resistem à idéia de trabalhar em conjunto.

Pela sua recente história e ainda mais pelo seu desafiador futuro, o Programa Redes de Cooperação vem-se constituindo em uma alternativa viável de desenvolvimento econômico sustentado, regionalmente desconcentrado, motivador do envolvimento e da participação comunitária e, como um fundamental diferencial, direcionado aos empreendimentos de pequeno porte. Os resultados alcançados nos primeiros cinco anos indicam sua viabilidade e demonstraram a importância de uma metodologia para a formação e expansão de uma rede. O Quadro 3, apresentado a seguir, possibilita uma breve comparação entre o Programa Redes de Cooperação e as demais políticas públicas de fomento à cooperação em rede apresentadas anteriormente. O desenvolvimento futuro das redes de cooperação e do próprio programa, no entanto, esbarram hoje nas limitações gerenciais que qualquer forma organizacional inovadora naturalmente terá no momento de seu surgimento. Pesquisas que ampliem o conhecimento sobre as redes na busca de um modelo para sua gestão representam, assim, uma oportunidade no campo da ciência administrativa. A complexa questão da gestão de redes de cooperação será discutida na próxima seção.

País	Realizador	Objetivo	Instrumentos	Resultados	Benefícios Obtidos
Dinamarca	Agência Dinamarquesa de Desenvolvimento Empresarial	Ampliar a competitividade das PMEs através do estímulo à cooperação.	Treinamento de consultores. Campanhas de marketing. Apoio financeiro às redes.	100 redes. 3.500 empresas.	Abertura de mercados. Acesso ao conhecimento. Aumento da competitividade.
Finlândia	Governo Federal	Ampliar a competitividade das PMEs através do estímulo à cooperação.	Promoção da cooperação. Financiamento das iniciativas de redes surgidas.	Círculos de exportadores, Redes avançadas de ações colaborativas.	Redução de custos. Ampliação de mercado. Melhorias administrativas.
País de Gales	Governo Federal	Encorajar grupos de PMEs para realizarem ações em conjunto.	Treinamento de consultores. Apoio financeiro às redes.	Mais de 20 redes surgidas entre verticais e horizontais.	Redução de custos. Customização de treinamentos
Estados Unidos	Governo do Estado de Oregon	Gerar condições para encorajar às empresas a trabalharem em conjunto.	Treinamento de consultores. Campanhas de marketing. Apoio financeiro às redes.	As iniciativas de sucesso deveram-se muito mais à motivação dos consultores.	Contratação de funcionários. Acesso a novos mercados. Ampliação das exportações e dos lucros.
Austrália	Governo Federal	Disseminar a cooperação e dar assistência para as ações das redes.	Treinamento de consultores. Apoio financeiro às redes.	150 redes. 1.500 empresas.	Maior poder de barganha. Acesso à tecnologia. Melhor conhecimento do mercado.
Nova Zelândia	Agência Neozelandesa de Desenvolvimento Comercial	Ampliar a competitividade das PMEs através do estímulo à cooperação.	Consultores com conhecimento de planejamento e habilidade para lidar com grupos.	25 redes. 150 empresas.	Maior integração das cadeias produtivas.
Honduras	UNIDO	Ampliar a competitividade das PMEs através do estímulo à cooperação.	Metodologia de formação. Treinamento de consultores. Apoio financeiro às redes.	92 redes. 1.500 empresas.	Planejamento. Ações conjuntas. Fundo de financiamento às atividades.
Brasil	Governo do Estado do Rio Grande do Sul	Fomentar a cooperação entre empresas e fornecer suporte técnico à formação, à consolidação e ao desenvolvimento das redes.	Metodologia de formação. Treinamento de consultores. Parcerias com universidades. Campanhas de marketing.	120 redes. 3.000 empresas.	Abertura de mercados. Ganhos de escala. Aprendizagem. Aumento de lucratividade.

**Quadro 3 - Síntese comparativa das políticas públicas de fomento à cooperação em rede**

## 2.4 A GESTÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO

### 2.4.1 Diferentes Enfoques sobre a Gestão de Redes

A sociedade em rede descrita por Manuel Castells (1999) consolida a idéia de que o mundo contemporâneo estrutura-se através de complexas teias de relacionamentos socialmente imbricadas e economicamente motivadas, nas quais há pouco espaço para ações individuais de agentes isolados e independentes, especialmente no campo da administração de organizações. “A imagem de atores atomísticos competindo por lucros uns contra os outros em um mercado impessoal é cada vez mais inadequada em um mundo onde as firmas estão imbricadas em redes de relações sociais, profissionais e transacionais com outros atores organizacionais” (Gulati, Nohria; Zaheer, 2000, p. 203). A busca por estruturas flexíveis, descentralizadas e participativas reflete a inequívoca necessidade de uma readequação empresarial. Por isso, ultimamente, a cooperação e a formação de grupos entre empresas têm crescido com elevada rapidez. “Conseqüentemente, uma nova forma de competição está se espalhando através dos mercados globais: grupos *versus* grupos” (Gomes-Casseres, 1994, p. 62).

No entanto, todas essas transformações não são suficientes por si sós para romper o padrão organizacional tradicional, sustentado na subordinação hierárquica, na assimetria entre as riquezas geradas e distribuídas e na concentração da propriedade. Como argumenta Harold Leavitt, as recentes transformações socioeconômicas não alteraram as relações hierárquicas nas organizações:

A intensidade da luta contra a hierarquia, porém, serve apenas para sublinhar sua durabilidade. Até hoje, quase toda a organização de porte continua hierárquica. Organizações da economia e do conhecimento – vagamente atreladas, operando em rede ou federalizadas – parecem meras versões de um mesmo padrão básico. Mais horizontalizadas e ágeis, as novas organizações sem dúvida refletem mudanças importantes na forma de condução de negócios. O arcabouço básico, porém, não mudou. Subordinados continuam a estar sob a autoridade de superiores, quase como ocorria no passado na GE e na IBM. Chefes de departamento recebem ordens de gerentes de divisão, estes de vice-presidentes de grupo e por aí vai. A hierarquia, tudo indica, talvez seja inerente a nossa natureza. (Leavitt, 2003, p. 72.)

Como não há uma comprovação científica de que a hierarquia seja inerente à gênese do ser humano, o desenvolvimento de estruturas organizacionais não-sustentadas pelo arcabouço básico da empresa burocrática poderá abrir espaço para a emergência de um novo

padrão para a organização empresarial. As redes de cooperação representam a ascensão de um modelo inovador de organização, pois rompem com as amarras gerenciais da empresa tradicional e incorporam novos elementos de gestão mais adaptados aos desafios do século XXI. Como observado, as redes interorganizacionais, por suas características peculiares, não podem ser administradas sob a égide de modelos clássicos de gestão, desenvolvidos para grandes empresas hierarquizadas e dirigidas burocraticamente, sob pena de não alcançarem todos os benefícios cooperação e, em alguns casos, incorrerem em erros que as conduzirão ao fracasso. Apesar disso, é possível encontrar-se uma quantidade considerável de redes administradas com a visão das empresas do século XX.

Um exemplo de organização de empresas em rede orientado sob a égide de gestão citada é o processo de *outsourcing*, ou terceirização estratégica, através do qual um grupo de empresas subcontratadas é coordenado para a execução das atividades complementares de uma empresa específica. Segundo Gary Hamel e C. K Prahalad (1994), a idéia básica da terceirização estratégica é focar todos os esforços da organização nas suas competências essenciais, deixando as atividades paralelas e complementares para sua teia de fornecedores, prestadores de serviços e outros parceiros. “Note que a figura do modelo de subcontratação é a figura de uma firma integrada exceto pelo fato de que todas estas firmas são independentes” (Perrow, 1992, p. 453). Na teoria administrativa, são destacadas quatro vantagens fundamentais em se concentrar os esforços nas essências competitivas e terceirizar estrategicamente as demais atividades. Em primeiro lugar, maximiza-se o retorno sobre os recursos internos ao focalizar investimentos e esforços no que a companhia faz melhor. Em segundo lugar, uma fonte competitiva bem desenvolvida proporciona barreiras contra concorrentes. Em terceiro lugar, habilita a empresa central a utilizar a plenitude dos investimentos em ativos dos seus fornecedores externos, incorporando inovações e capacidades profissionais que seriam financeiramente inviáveis de duplicar internamente. Por fim, nos mercados de rápida mutação, a terceirização estratégica diminui riscos, encurta o ciclo produtivo, minora os investimentos e gera maior receptividade às necessidades dos clientes (Quinn; Hilmer, 2001).

A terceirização estratégica exige, inevitavelmente, o desenvolvimento de relações em rede, uma vez que, sem a coordenação conjunta dos envolvidos nas ações presentes e futuras, torna-se inexecutável a obtenção dos benefícios projetados. Como alguns autores observaram, a cooperação é fundamental para o êxito do *outsourcing*.

A praticabilidade da terceirização também aumentou com a expansão da cultura de negócios mais cooperativos e das tecnologias de apoio. No passado, as empresas evitavam a terceirização por receio de perderem o controle sobre a qualidade dos serviços. Mas como puderam perceber, a terceirização era uma prática para a redução de custos e melhoria dos serviços. E a colaboração, o melhor gerenciamento e a tecnologia viabilizaram a oportunidade de se obter essas duas coisas. (Bovet; Martha, 2001, p. 85)

Todavia, a formação de redes, no caso do *outsourcing*, constitui uma adequação dos novos conceitos de gestão à lógica competitiva da grande empresa tradicional. Trata-se de uma tentativa de obter os benefícios das redes, calcados na cooperação, sem perder os mecanismos rígidos de controle herdados das burocracias administradas hierarquicamente. “Aqui os fornecedores são apenas subcontratados [...] sob estas condições uma elevada taxa de formação de novas firmas não significa uma força para a reestruturação econômica, mas o aumento da dependência das pequenas firmas às grandes firmas” (Best, 1990, p. 258). Além disso, na maioria dos casos, as estruturas de gestão implementadas são centralizadas e distanciadas do grupo de empresas participantes. Como resultado, “[...] há uma remota chance de que sugestões emanadas dos fornecedores – incluindo fornecedores internos cativos – consigam atrair alguma atenção do centro” (Langlois; Robertson, 1995, p. 128).

Uma forte crítica ao *outsourcing* é a centralização excessiva do controle das atividades nas mãos de apenas uma empresa, principalmente quando ela domina o processo tecnológico de produção e condiciona as decisões dos demais participantes aos seus interesses. A exagerada assimetria de poder acaba transformando uma estratégia calcada na cooperação em uma estratégia de pressão dos mais poderosos para realizar seus objetivos. Como verificou Charles Perrow, grande parte dos avanços do setor automobilístico, nas últimas décadas, foi obtida através do sacrifício dos fornecedores que fabricam quase a metade dos automóveis. “Há pouca possibilidade de equilibrar as forças, neste caso, porque as firmas são pequenas e agem separadamente, enquanto a indústria automobilística é enorme e muito bem organizada” (Perrow, 1981, p. 153).

A opção da terceirização estratégica com a subcontratação de fornecedores demonstra alguns aspectos importantes para uma rede de empresas ser gerenciada adequadamente, como a formatação de uma estrutura produtiva integrada e coordenada e, ao mesmo tempo, flexível e adaptada às mudanças ambientais. Outro elemento essencial contido no *outsourcing* é a organização estratégica da rede, a qual, embora centralizada em poucos tomadores de decisão, conduz o grupo de empresas ao desenvolvimento das competências necessárias ao enfrentamento competitivo. Por outro lado, as redes de terceirizados carecem de alguns atributos determinantes para sua sustentabilidade. Primeiro, os elementos de confiança e

transparência entre os membros são frágeis. Segundo, não há nenhuma possibilidade do desenvolvimento de um relacionamento simétrico entre contratante e contratado. Por fim, a motivação e as ações das empresas subcontratadas acabam sendo contidas pela exigência de um controle rígido por parte da empresa central. A gestão mais adequada a uma rede requer o equilíbrio das forças envolvidas e a descentralização da tomada de decisão.

Uma das alternativas para a coordenação dos esforços coletivos nessas bases é a formação de consórcios de empresas. “Por definição, um consórcio é um grupo formado para assumir um empreendimento além dos recursos de qualquer um de seus membros, que trará benefícios a todos” (Kanter, 1997, p. 118). Segundo Nelson Casarotto e Luis Pires (1998), existem três tipos de consórcios: o consórcio setorial, feito pela associação de empresas de um mesmo setor; o consórcio territorial, formado pela agremiação de empresas de segmentos diferentes, mas geograficamente próximas; e o consórcio específico, voltado para o alcance de objetivos pontuais dos participantes, como a realização de uma grande obra.

Em geral, os consórcios possuem objetivos delimitados, especialmente direcionados a superar obstáculos ou oportunizar novos negócios aos seus membros. Suas normas de relacionamento são definidas *a priori* e formalizadas em instrumento específico. O registro do consórcio estabelece os objetivos que serão perseguidos e o modo como o processo será conduzido. “Pelo estatuto o consórcio deve responder aos seus membros, assembleias gerais precisam ser realizadas periodicamente, e o quadro diretivo deve ser eleito entre seus membros na assembleia geral” (Best, 1990, p. 214). Além dos interesses comuns e da coordenação democrática, os consórcios apresentam outros atributos essenciais para a condução da rede de empresas, como a formação de equipes pela divisão interna dos trabalhos, as normas e procedimentos, que garantem os sistemas de controle e monitoramento da performance, e também a sustentação em mecanismos sociais (Grandori; Soda, 1995). As empresas da Itália são prósperas na formação de consórcios, criando, entre outros, consórcios de exportação, consórcios de valorização de marcas e consórcios resseguradores de crédito (Casarotto; Pires, 1998).

Embora sejam adotados com frequência para viabilizar o agrupamento de empresas, os consórcios não reúnem todos os atributos para ser adotado como um modelo de gestão de redes. De um lado, adotam um processo de tomada de decisão mais participativo e menos assimétrico, facilitando o relacionamento entre as partes. De outro lado, contudo, não preconizam a divisão igualitária da propriedade e da riqueza gerada, dificultando a cooperação. O mecanismo de divisão por quotas de participação permite que ocorra

desequilíbrio na distribuição dos ganhos em favor dos proprietários das maiores quotas. Além disso, o delineamento de um contrato baseado em quotas reduz sensivelmente sua capacidade de motivação. A falta de organização estratégica impede a verticalização com fornecedores e consumidores. Por fim, ao focar restritamente os esforços coletivos em objetivos pré-delimitados, os consórcios representam um meio para a solução das dificuldades de seus membros apenas. Em decorrência disso, a ênfase organizacional localiza-se prioritariamente nas empresas participantes, e não no consórcio como uma organização singular.

Condição semelhante ocorre em outra estrutura amplamente adotada para a coordenação de empresas em rede, denominada de organização virtual (Ettighoffer, 1992). Como indica seu nome, trata-se de uma estrutura inexistente do ponto de vista formal, operando através de links de comunicação eletrônica, como a Internet por exemplo, durante o necessário período de execução de uma atividade afim ou para o alcance de um objetivo pré-determinado (Poirier; Reiter, 1997). Assim, as organizações virtuais podem ser definidas como “[...] alianças temporárias entre indivíduos e/ou organizações que fazem parte de uma rede e que possuem juntos as competências necessárias para rapidamente produzir e oferecer um produto ou serviço específico às demandas do mercado” (Wildeman, 1998, p. 107).

Em uma outra definição, observa-se que:

Uma organização virtual é um conglomerado de unidades de negócios nas quais as pessoas e os processos de trabalho interagem intensamente, a fim de realizar um trabalho que beneficia a todos. A organização virtual é diferente de uma sociedade, de uma aliança estratégica ou de qualquer outra forma de empreendimento conjunto, onde pode haver propriedade conjunta ou controle e responsabilidade de executivos conjuntos, porém na qual os processos de trabalho permanecem isolados e não são interativos. A organização virtual pode existir entre empresas, entre filiais de uma mesma empresa ou entre ambas. (Preiss, Goldman; Nagel, 1998, p. 160)

A existência de um estoque prévio de capital social é fundamental para a construção e a condução dos processos virtuais, pois são os mecanismos sociais que garantem o cumprimento das ações e a qualidade dos resultados (Handy, 1997; Ishaya; Macaulay, 1999). Outro essencial atributo da organização virtual é sua elevada capacidade de integração, que permite ajustes contínuos à estrutura desenvolvida. “A corporação virtual é uma rede dinâmica fluída e flexível onde a configuração da parceria pode mudar freqüentemente” (Franke; Hickmann, 1999, p. 122). Contudo, a maior contribuição trazida pelo conceito de organização virtual está no compartilhamento de informações na composição de equipes ágeis. Com as tecnologias de informação e de decisão viabilizadas a partir da virtualização, “[...] torna-se possível a agilização de negócios e de transações interempresariais em uma velocidade jamais vista ao longo da história” (Amato Neto, 2000, p. 62).

As redes configuradas pelas organizações virtuais possibilitam benefícios característicos da cooperação. Entre eles, está a capacidade de reunir competências complementares para desenvolver soluções que possam ampliar a competitividade das empresas envolvidas. “O modelo virtual possibilita que as empresas se capitalizem por meio da experiência e das economias de parceiros mais desenvolvidos, ajudando a superar necessidades de grandes investimentos” (Bovet; Martha, 2001, p. 83). Mas, por outro lado, a virtualização inibe o acúmulo de capital social, outro grande benefício das redes de empresas. Estudos demonstraram que as relações puramente virtuais não desenvolvem a identidade de grupo (Meyrowitz, 1985). Além disso, os ganhos sociais das redes estão condicionados à manutenção de relacionamentos duradouros, sucessivamente repetidos entre as empresas, ao contrário das relações pontuais e não-consecutivas do modelo virtual, pois, assim como no caso do consórcio, a organização virtual compreende a união de competências para questões específicas das empresas, configurando o que foi denominado de aliança oportunista (Amato Neto, 2000).

A estrutura virtual não pretende estabelecer, portanto, uma organização própria e singular, representando unicamente um instrumento para a competitividade das empresas envolvidas. Por isso, certos atributos importantes de uma rede não são enfatizados pela organização virtual. Por suas características, o modelo virtual é uma limitante da criação de normas e procedimentos formais de condução da cooperação. Os aspectos contratuais são relegados a um plano inferior, dificultando, entre outras coisas, a imposição de sanções e a geração de incentivos. Além disso, não há uma busca pelo equilíbrio de direitos e deveres dos envolvidos. Da mesma maneira, não há uma preocupação com a distribuição dos resultados gerados em conjunto, o que pode acabar reduzindo o comprometimento dos parceiros e, por conseguinte, a capacidade do grupo de empresas de alcançar seus objetivos.

A formação de uma organização particular para a coordenação de empresas em rede pode ocorrer com a constituição de um grupo federativo, ou seja, “[...] um grupo subdividido em uma série de pequenos grupos, cada um dos quais com suas razões para se unir aos outros em uma federação que represente o grande grupo como um todo” (Olson, 1999, p. 75). Ao contrário das três formas antes apresentadas, as federações de empresas centralizam em uma estrutura única, a federação, os atributos e os mecanismos necessários para o desenvolvimento da cooperação entre seus afiliados. Às federações são delegadas as funções de gestão das atividades interdependentes e de coordenação da integração dos membros com o seu ambiente (Zuboff; Maxmin, 2003). Estes últimos, por sua vez, esperam que a estrutura criada reduza as



dificuldades dos relacionamentos internos e as incertezas ambientais externas (Provan, 1983). As federações são, portanto, organizações singulares, dotadas de poderes e instrumentos para promover e gerenciar a formação e o crescimento dos grupos de empresas.

Elas representam um caminho único no qual organizações interdependentes tentam reduzir as incertezas ambientais e a complexidade através do estabelecimento de uma entidade organizacional [...] designada a gerenciar o fluxo de recursos tanto entre os afiliados da federação quanto entre os afiliados e os elementos do ambiente externo. (Provan, 1983, p. 87)

Na maioria dos casos, a entidade federativa é administrada de forma democrática, abrindo espaço para a participação optativa dos membros nas decisões gerais (Provan, 1983). “No contexto federativo, uma estrutura de autoridade supra-organizacional controla e monitora as atividades interdependentes. A participação em si, contudo, permanece sujeita ao discernimento de cada organização” (Schermerhorn, 1975, p. 847). Um exemplo recorrente na literatura administrativa é da cooperação entre hospitais norte-americanos. Ela é estruturada em uma federação participativa, composta pelos afiliados, e orientadora dos processos colaborativos, na qual cada membro mantém sua independência e o controle sobre suas atividades operacionais, assumindo atribuições nos inter-relacionamentos “[...] com o quadro gerencial, com os outros hospitais afiliados e com os demais elementos do seu ambiente externo” (Provan, 1984, p. 497).

A federação, ou mesmo a denominada organização federada (Hannan; Freeman, 1977), possui vários dos atributos necessários para a gestão de empresas na forma de rede, como, por exemplo, os aspectos contratuais, que garantem a divisão equilibrada das riquezas geradas, e os aspectos sociais, que geram confiança mútua entre os associados e permitem o compartilhamento de conhecimentos entre eles. Faltam ao modelo de federação, todavia, os elementos de orientação estratégica que tornam possíveis a maioria dos benefícios que as redes de empresas proporcionam. Em sua gênese, a federação não tem como escopo funções que busquem elevar a competitividade empresarial em rede. Comumente, ela atua muito mais como motivadora e orientadora do processo de cooperação entre as empresas e como mediadora entre essas empresas e seu ambiente. Isso impede que benefícios como o poder de mercado, a aprendizagem, a inovação e o desenvolvimento tecnológico possam ser alcançados através do modelo de federação. Igualmente, a organização em federação também carece de mecanismos que estabeleçam uma integração comercial e produtiva entre as empresas, gerando ganhos de escala sem perder a flexibilidade e a agilidade do porte enxuto.

A elevação das dificuldades estruturais das pequenas e médias empresas devido, fundamentalmente, às transformações econômicas contemporâneas fez ressurgir movimentos em prol da união de esforços, sob o conceito do associativismo competitivo. A atual ênfase do associativismo empresarial centraliza-se na percepção de que dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas através da realização de ações colaborativas que possibilitem um aumento de escala às empresas de pequeno porte. “A construção da relação associativa está facultada deliberadamente em um interesse mútuo que é afetado por variáveis como bem ou serviço, temporalidade e espaço, assim como pelos custos e benefícios (economias de escala) assumidos por cada um dos participantes” (Méndez; Vázquez, 2000, p. 7).

A organização associativa contém a maioria dos atributos essenciais para a composição de um modelo de gestão de redes. Representa uma entidade singular, formalizada, na qual a coordenação é democratizada com a participação de todos os envolvidos. As normas são especificadas no estatuto e no regimento da associação, os quais representam contratos estáveis, porém flexíveis. As salvaguardas dos relacionamentos são balizadas pelos mecanismos sociais, e os ganhos gerados em conjunto são distribuídos o mais equilibradamente possível. Tudo isso é possibilitado pela lógica associativa (Waarden, 1992), na qual a propriedade da associação pertence a todos os envolvidos (enquanto forem participantes da associação), sem que qualquer um deles tenha individualmente a posse de quotas ou de ações dessa organização. Desse modo, um grupo associativo de empresas consegue coordenar eficientemente as práticas de cooperação, tornando claros direitos e deveres, conservando a individualidade e o comprometimento dos envolvidos e evitando o surgimento de privilégios ou desequilíbrios entre os semelhantes.

De fato, um contrato associativo inclui usualmente a definição dos objetivos comuns a serem alcançados, os benefícios que cada participante deve receber, as contribuições dos membros e os procedimentos de comunicação e tomada de decisão através dos quais a associação deverá ser governada [...] Embora a rigidez de uma rede associativa possa variar consideravelmente, os mecanismos de coordenação devem respeitar a completa autonomia decisional dos membros. (Grandori, 1997, p. 913)

A associação de empresas, especialmente de pequeno e médio porte, para a superação de obstáculos comuns não é uma proposta recente. As primeiras associações empresariais holandesas, por exemplo, foram formadas ao final do século XIX, sendo que o número de associações constituídas na Holanda intensificou-se enormemente nos períodos de graves crises econômicas, como nos anos pós-guerras, entre 1918-1919 e entre 1945-1955 (Waarden, 1992). O crescimento atual de associações de pequenas e médias empresas demonstra que a motivação principal centra-se na questão da necessidade intransponível e na busca de soluções

para problemas como os principais papéis do modelo associativo, tal como se verifica nas iniciativas da América Central (Méndez; Vázquez, 2000), da América do Sul (Silva, 1993), e nas experiências brasileiras (Tendler; Amorim, 1996; SEBRAE – NA, 2002; Hastenreiter Filho, 2004).

Este é o principal problema do conceito de associativismo competitivo. Ele não é constituído no sentido do desenvolvimento de uma organização, mas sim como uma tábua de salvação para dificuldades intransponíveis de forma isolada pelas empresas. Não viabiliza, assim, um comprometimento dos empresários com ações coletivas que visem à geração de uma organização singular competitiva, constituída pelo conjunto de empresas. A associação é formada sobretudo como uma alternativa de solução para as crises enfrentadas. Devido a esse viés da subsistência, alguns atributos essenciais, como, por exemplo, a integração flexiva de suas unidades e a orientação estratégica, não são tão valorizados na gestão de associações. Assim sendo, alguns benefícios, como provisão de soluções, ampliação da escala e poder de mercado, são priorizados, enquanto outros, como inovação e aprendizagem, são relevados a segundo plano ou até mesmo ignorados. Pode-se concluir, então, que a associação dificilmente constituirá um modelo de gestão de redes generalizável. Abre-se, portanto, a oportunidade para a discussão de um modelo de gestão de redes alicerçado na cooperação empresarial, na qual prevaleça uma forma particular de organização, com atributos e benefícios típicos, o que será feito a seguir.

#### **2.4.2 A Gestão de Redes de Cooperação**

As experiências internacionais de fomento à cooperação e os diferentes enfoques anteriormente descritos demonstraram que, independentemente da forma que a rede assuma, a organização administrativa é fundamental para o seu êxito (Human; Provan, 1997). As diversas formas de cooperação entre empresas, por meio de parcerias, *joint ventures* e alianças, igualmente comprovam que a gestão das ações em conjunto é o elemento-chave para o sucesso. Alguns autores compartilham dessa idéia. “Estudos anteriores apontaram que a estrutura organizacional de uma rede é crucial ao seu sucesso” (Park, 1996, p. 819). Nota-se que, via de regra, redes constituídas sem uma gestão adequada dificilmente atingem os objetivos pretendidos, pois, como enfatizado anteriormente, a simples formação de uma rede não garante os benefícios possíveis de se obter através da cooperação. Características como a produção flexiva e as rápidas respostas às mudanças ambientais, por exemplo, demandam estruturas delineadas e gestores capacitados para um específico modelo de cooperação em

rede. “Nosso ponto é simplesmente que horizontalidade, responsividade e flexibilidade são questões gerenciais de uma eficiente administração da rede. Elas não são simples atributos de qualquer organização em rede” (Rockart; Short, 1991, p. 203).

Dadas essas condicionantes, nota-se que as redes desprovidas de gestão alcançam resultados ínfimos. Algumas empresas visionárias assumiram o desafio de reestruturar seus negócios, formando redes de parceiros. Para tanto, tiveram de desenvolver o seu próprio modelo de gestão. Entre os exemplos estudados, destacam-se os casos da Toyota (Best, 1990), da Luxótica (Hinterhuber; Levin, 1994), da Peapod (Poirier; Reiter, 1997), da Cisco Systems (Castells, 1999), da Gateway (Bovet; Martha, 2001) e da Zara (Prahalad; Ramaswamy, 2004). O problema dos modelos gerados é seu foco de valor na empresa mantenedora. Em outras palavras, a rede é gerenciada unicamente para atingir os fins determinados pela empresa orientadora central.

As redes, que operam sob o comando de uma empresa central, destacam-se por seus diferenciais em termos de escala, integração, flexibilidade, complementaridade, reduções de custos e riscos obtidas junto ao grupo de parceiros. Contudo, a cooperação entre as empresas, que poderia gerar novas oportunidades e potencializar as vantagens obtidas, é prejudicada pela assimetria dos relacionamentos. Por mais que uma empresa venha a se beneficiar da participação nas redes formadas por empresas como Toyota, Luxótica, Peapod, Cisco Systems, Gateway ou Zara, ela nunca deixará de ser uma coadjuvante com menor importância no processo. Isso impede a formação de laços de identidade e confiança das empresas com a rede da empresa central, ou seja, a rede nunca será entendida pelas empresas periféricas como “a sua rede”. Uma das conseqüências desse fato é a ausência de comprometimento e de motivação com a rede, essencialmente provocada pela fraca cooperação entre os envolvidos.

Uma rede interorganizacional, no conceito aqui desenvolvido, é formada por um conjunto de empresas independentes entre si, agrupadas em uma estrutura única, constituindo uma nova organização, que é tão ou mais importante do que as próprias empresas participantes. Nesse conceito, o conjunto de empresas agrupadas poderia ser chamado de “organização em rede”, se esse termo não fosse tão largamente adotado em diversos outros arranjos colaborativos (Achrol, 1997). A nova organização que surge em resposta aos desafios do século XXI pode ser denominada, então, “rede de cooperação”. O termo rede é empregado pelo fato de envolver relacionamentos profícuos entre três ou mais empreendimentos individuais e, paralelamente, interdependentes. O termo cooperação, por sua vez, é empregado por ser o conceito fundamental que norteia as ações dos participantes da rede.

A existência de um organismo único e singular, que represente as complexas dimensões das empresas envolvidas, é condição preponderante para a rede. Essa nova organização, que abrange os envolvidos na rede interorganizacional, necessita de um modelo de gestão específico, sem o qual não será possível obter os benefícios proporcionados pela cooperação. Através de uma gestão focada em redes de cooperação, pode-se obter os avanços conquistados pelas demais formas de gestão de rede anteriormente analisadas, sem, contudo, incorrer nos problemas e questões enfrentados por elas. Proporciona ainda instrumentos para que seus gestores tomem decisões mais apropriadas às suas características, visto que a concepção da gestão de redes de cooperação pressupõe elementos peculiares, inexistentes em outros modelos, fato que torna ainda mais árduo o desafio de modelar um padrão de gestão generalizável. Sendo assim, o melhor caminho para se avançar nessa direção é aprofundar o conhecimento sobre seus elementos essenciais.

Em primeiro lugar, os elementos formais são fundamentais para o êxito de uma gestão específica de redes de cooperação. Sem a formalização das relações entre as empresas, a rede não conseguirá evoluir. “Formalização é definida aqui como a progressiva regulação explícita de direitos e deveres dos membros de uma organização” (Waarden, 1992, p. 541). O comprometimento formal evita que os relacionamentos mantenham-se soltos, assegurando o envolvimento das empresas e facilitando o empreendimento de ações conjuntas. A formalização também é importante para clarear e selar os interesses comuns que legitimam a idéia da rede estabelecida, principalmente quando o grupo que compõe essa rede assume maiores proporções. “Quanto maior for o grupo, mais ele precisará de acordo e organização, e quanto maior o grupo, maior o número de membros que por via de regra terão de ser incluídos no acordo ou organização grupal” (Olson, 1999, p. 59). Através da formalização, as normas e os procedimentos dos associados de uma rede tornam-se claros, transparentes e mais fáceis de serem estimulados e acompanhados (Grandori; Soda, 1995). Além disso, os aspectos formais são importantes para garantir o equilíbrio de direitos e deveres e a divisão equânime da propriedade e da riqueza gerada, evitando sua concentração em um grupo pequeno de capitalistas ou gerando uma espécie de propriedade parcial (Reitman, 1994).

Além dos elementos formais, grande parte dos avanços que possam ser gerados por intermédio da rede é influenciada por seus elementos decisórios. A gestão de redes de cooperação deve enfatizar, portanto, a motivação e o comprometimento dos participantes através da relação ambígua de dependência e independência de cada empresa em relação ao grupo. Uma das maneiras de se alcançar isso é pela adoção de um padrão associativo que

possibilite a condução democrática da organização, com membros eleitos e com alternância rotineira nos cargos. Desse modo, a rede estará desenvolvendo fortemente a capacidade de cooperação e participação de suas afiliadas. Ao mesmo tempo, a citada distribuição equânime dos resultados é fonte de motivação para o associado, que, imbuído em um sistema de união e solidariedade, conseguirá ter seus esforços recompensados tanto para si quanto para o grupo. “O sistema de valores organizacionais é caracterizado pelo compartilhamento e colaboração contra a propriedade, confiança contra a suspeição, autoridade de conhecimento contra a de posição e o valor da aprendizagem contra o não inventado aqui” (Gerstein, 1992, p. 33).

Outro fator preponderante para a gestão da rede é a ênfase na geração e sustentação de elementos relacionais (Burt, 1992). Atuando paralelamente aos elementos formais, os elementos relacionais possibilitam solucionar as questões referentes às expectativas dos envolvidos e potencializar a interação entre eles. Por isso, todos os instrumentos que possam organizar e intensificar o contato entre os envolvidos são agregados na administração da rede. A adoção de códigos de comportamento ético ou mesmo de declaração ética (Preiss, Goldman; Nagel, 1998) e a utilização de guardiões de confiança (Balestro, 2002), são exemplos de instrumentos que ajudam a sustentar a rede. Os elementos relacionais também devem ter o poder de reduzir as barreiras à entrada e à saída da rede, ampliando o acesso e o compartilhamento de informações. “Novos entrantes, os quais não estão ainda totalmente socializados com respeito às rotinas estabelecidas e às percepções compartilhadas na organização, têm maior probabilidade de ver e fazer coisas de forma diferente” (Walker, 1997, p. 80).

Logo, a gestão específica para redes de cooperação deve agregar aos elementos relacionais um conjunto de elementos estratégicos com uma visão competitiva que impeçam seu isomorfismo interno (DiMaggio; Powell, 1983) e a estagnação da rede em relação às rápidas e constantes transformações ambientais. “[...] laços de imbricamento enriquecem a rede, enquanto relações de mercado previnem a completa isolamento da rede das demandas de mercado e de novas possibilidades” (Uzzi, 1997, p. 59). Na rede, ao mesmo tempo em que a empresa participante é regida pelas estratégias organizacionais definidas em conjunto, inclusive pelo fato de que precisa delas para se manter competitiva, é a própria empresa quem tem a autonomia decisional e a incumbência de implementá-las em sua área de abrangência. Por essa dicotomia entre as estratégias da rede e a autonomia individual das empresas envolvidas, a gestão de redes de cooperação deve ter uma elevada capacidade de integração entre seus elos, sem perder sua flexibilidade.

Então, torna-se essencial que a gestão de redes de cooperação contenha elementos integradores, capazes de aglutinar diferentes empresas independentes, configurando uma só unidade produtiva e comercial, com a flexibilidade necessária para rapidamente fazer frente as constantes transformações socioeconômicas que reestruturam a demanda por bens e serviços. Seria como se todas as características dos sistemas integrados estivessem concentradas na rede. A capacidade de integração com flexibilidade das redes deve ser semelhante, por exemplo, ao do sistema industrial regional do Vale do Silício descrito por AnnaLee Saxenian.

Em um sistema industrial baseado em rede como o do Vale do Silício, a região [...] é organizada para se adaptar continuamente às rápidas mudanças tecnológicas e de mercado. A descentralização do sistema encoraja a busca por múltiplas oportunidades técnicas através do espontâneo agrupamento de habilidades, tecnologias e capitais. Suas redes produtivas promovem um processo de aprendizagem tecnológica coletiva que reduz as diferenças entre as grandes e pequenas firmas e entre indústrias ou setores. (Saxenian, 1994, p. 9)

Os elementos conectivos são fundamentais para viabilizar essa integração flexível. Seus principais instrumentos são as tecnologias de informação e suporte (Ettighoffer, 1992). As tecnologias informacionais podem ser aplicadas em diferentes contextos organizacionais, dando suporte à gestão funcional, produtiva e espacial das redes (Rockart; Short, 1991). Entre suas possibilidades, a que mais se destaca é o suporte às atividades empreendidas por equipes de representantes de empresas. As tecnologias oferecem possibilidades de acompanhamento de atividades e de mensuração de resultados inimagináveis ou mesmo impossíveis no passado. “Hoje, por exemplo, é crível que membros de equipes se coordenem sincronizadamente (entre zonas de tempo) e geograficamente (entre localidades remotas) mais facilmente do que antes. Equipes, como tais, são uma parte da crescente firma em rede” (Rockart; Short, 1991, p. 209). Desta forma, a realização de tarefas conjuntas, principalmente através da composição de equipes, alcança uma nova perspectiva, visto que os problemas de gestão das inter-relações e das atividades conjuntas são minimizados ou até superados.

Com base em todos os argumentos apresentados, a gestão de redes de cooperação evidentemente se diferencia em muitos aspectos da gestão tradicional. Uma das diferenças mais acentuadas centra-se no papel desempenhado pelos gestores, que se ocupam com os ativos e as competências de todos os associados. “Em muitas firmas em rede, todavia, os gestores operam, ao invés de dentro, através das hierarquias, reunindo recursos controlados por parceiros externos” (Snow; Thomas, 1993, p. 219). As redes de cooperação quebram os padrões normais de autoridade e comando hierárquico, colocando em seu lugar processos democráticos e participativos de controle sustentados por decisões consensuais. “Assim, a autoridade dá lugar à influência, e o comando à negociação” (Kanter, 1997, p. 152).

Os elementos intermediadores representam, portanto, um diferencial das redes de cooperação. Eles provocam um maior fluxo informacional, facilitam o alinhamento de objetivos, promovem a cooperação, reduzem as assimetrias e estabelecem expectativas comuns entre os participantes das redes (Ebers, 1997). De acordo com Charles Snow e James Thomas (1993), a função da intermediação é conduzida sob diferentes contornos, nos quais os mediadores assumem três características distintas. Em um primeiro momento, emerge o denominado arquiteto da cooperação (Snow; Thomas, 1993). Nesse ponto, a intermediação atua na formação da rede, aproximando os agentes e gerando uma corrente interna de confiança (Casson; Cox, 1997). Uma segunda forma de intermediação ocorre através do chamado operador, cuja finalidade central é coordenar o conjunto de empresas para que o processo operacional da rede ocorra de maneira eficiente (Snow; Thomas, 1993). Aqui, o papel da mediação está focado na identificação dos principais problemas e na implementação de soluções viáveis para o desenvolvimento da rede (Beers, Beulens; Dalen, 1997). Por fim, há também a função de curador da rede, o qual atua na promoção da cooperação, na mediação de conflitos, no monitoramento dos participantes, na aproximação aos agentes externos e no aparelhamento dos novos entrantes (Snow; Thomas, 1993). O papel do curador assemelha-se àquele desempenhado pelo advogado interno de empresas em alianças, que trabalha para que os relacionamentos criados sejam mantidos ativamente no longo prazo (Kanter, 1997).

De acordo com o explanado, pode-se concluir que a gestão das redes de cooperação possui peculiaridades características. Em primeiro lugar, representa uma sociedade formada por empresas, e não por pessoas. A propriedade e o poder dentro da organização não estão diretamente relacionados. Além disso, a hierarquia perde o sentido, visto que as relações entre os participantes são constituídas por interesses semelhantes e orientadas por laços de confiança socialmente imbricados. As relações de mercado são substituídas por relações interdependentes, pois a integração das empresas, sem a centralização exigida pela grande empresa burocratizada, permite que uma rede minimize a necessidade da busca de recursos externamente. Por fim, a cooperação é a gênese dessa nova organização. Todos os benefícios dela originados têm como base a concepção de que muito pouco será conseguido de forma isolada e de que relacionamentos solidários podem revelar-se mais competitivos e economicamente rentáveis do que o comportamento individualista centrado no auto-interesse. O Quadro 4, apresenta uma síntese comparativa entre as redes de cooperação e os demais enfoques de gestão de redes interorganizacionais antes apresentados.



Enfoques de Gestão	Características	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>Outsourcing</b>	<p>A idéia básica é focar todos os esforços nas competências essenciais, deixando as atividades paralelas e complementares para os fornecedores.</p>	<p>Constitui uma estrutura produtiva integrada e flexível.</p> <p>Possui uma organização estratégica focada na competitividade.</p> <p>Busca a aprendizagem e a geração de inovações coletivamente.</p>	<p>Centralização do controle nas mãos de apenas uma empresa.</p> <p>Elementos de confiança e transparência entre os membros são frágeis.</p> <p>Assimetria de poder.</p> <p>Fornecedores com ínfimo poder de decisão.</p>
<b>Consórcio</b>	<p>União de empresas para ganho de escala.</p> <p>Duração de médio ou longo prazo.</p> <p>Manutenção da individualidade e da autonomia decisória da própria empresa.</p> <p>Formalizada por contrato específico.</p> <p>Utilizada para finalidade pré-determinada.</p> <p>Tempo de duração da parceria vincula-se à realização do objetivo definido em contrato.</p>	<p>Interesses comuns direcionados a superar obstáculos ou oportunizar novos negócios aos membros.</p> <p>Coordenação democrática, na qual o quadro diretivo deve ser eleito em assembléia.</p> <p>Existência de normas e procedimentos, que garantem os sistemas de controle e o monitoramento da <i>performance</i>.</p> <p>Formação de equipes, com a divisão dos trabalhos entre as empresas envolvidas.</p>	<p>Invariavelmente, a cooperação consorciada acaba sendo imobilizada pelo contrato.</p> <p>Não preconizam uma divisão equânime das riquezas produzidas.</p> <p>O delineamento de um contrato baseado em quotas reduz a sua capacidade motivadora.</p> <p>A falta de uma organização estratégica impede a verticalização com fornecedores.</p> <p>A ênfase localiza-se prioritariamente nas empresas, e não no consórcio.</p>
<b>Organização Virtual</b>	<p>Alianças temporárias entre organizações que juntas possuem as competências para rapidamente produzir e oferecer um produto ou serviço específico.</p> <p>Estrutura inexistente do ponto de vista formal, operando através de <i>links</i> de comunicação eletrônica, para o alcance de um objetivo pré-determinado.</p>	<p>A preexistência de laços de confiança proporciona mecanismos sociais de controle.</p> <p>Sua capacidade de integração permite ajustes contínuos à estrutura desenvolvida.</p> <p>A lógica virtual amplia o compartilhamento de informações e as oportunidades para a inovação.</p> <p>A formação de equipes ágeis e adaptativas oferece a flexibilidade necessária para um atendimento de grandes pedidos e, ao mesmo tempo, de forma customizada.</p>	<p>A virtualização reduz o acúmulo de capital social.</p> <p>O foco pontual inibe a geração e manutenção de relacionamentos duradouros.</p> <p>Não estabelece uma organização singular.</p> <p>Questões contratuais são relegadas a segundo plano, limitando a criação de normas e procedimentos.</p> <p>Não há um equilíbrio dos direitos e deveres dos envolvidos e menos ainda dos resultados e ganhos obtidos.</p>

(continua)

Enfoques de Gestão	Características	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<b>Organização Federada</b>	<p>Organização singular, dotada de poderes e instrumentos para promover e gerenciar a formação e o crescimento de grupos de empresas.</p> <p>Centraliza em uma estrutura única, a federação, os atributos e mecanismos necessários para o desenvolvimento da cooperação entre os afiliados.</p>	<p>Administrada de forma democrática, abrindo espaço para a participação optativa dos membros nas decisões gerais.</p> <p>Seus aspectos contratuais garantem a divisão equilibrada das riquezas geradas.</p> <p>As relações sociais geram confiança e o compartilhamento de conhecimentos entre os associados.</p>	<p>A falta de elementos de orientação estratégica dificulta a obtenção da maioria dos benefícios.</p> <p>Atua apenas como facilitadora e mediadora entre as empresas e o ambiente.</p> <p>Carece de mecanismos que gerem integração com a flexibilidade.</p> <p>Benefícios como poder de mercado, aprendizagem e inovação dificilmente são alcançados.</p>
<b>Associativismo Competitivo</b>	<p>Ressurge com a elevação das dificuldades estruturais das PMEs.</p> <p>Assenta-se no interesse mútuo para a solução dos problemas das PMEs.</p> <p>Parte do pressuposto de que as dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas através da realização de ações colaborativas.</p> <p>Assume diferentes nomes e formatos (central de negócios, central de compras, rede associativa).</p>	<p>Representa uma entidade singular, formalizada.</p> <p>Gestão democrática com a participação dos envolvidos nas decisões e ações da associação.</p> <p>Normas especificadas em estatuto e regimento, que representam contratos estáveis e flexíveis.</p> <p>Salvaguardas dos relacionamentos são balizadas por mecanismos sociais.</p> <p>Os ganhos gerados em conjunto são distribuídos o mais equilibradamente possível.</p>	<p>Constituída para servir como tábua de salvação às empresas.</p> <p>Sua motivação principal centra-se na questão das necessidades individuais e não nas da associação.</p> <p>Não gera ações coletivas que visem à geração de uma organização singular e competitiva.</p> <p>A integração flexível e a orientação estratégica são pouco valorizadas.</p> <p>Benefícios como aprendizagem e inovação são relegados a um plano inferior de importância.</p>
<b>Rede de Cooperação</b>	<p>Entidade formada por um conjunto de empresas independentes entre si, agrupadas em uma estrutura única, constituindo uma nova organização, tão ou mais importante do que as próprias empresas.</p> <p>Propriedade e poder não estão diretamente relacionados.</p> <p>Relações de mercado substituídas por relações interdependentes, imbricadas em laços de confiança sociais.</p>	<p>Coordenação democrática, na qual o quadro diretivo deve ser eleito em assembleia.</p> <p>Possui uma organização estratégica focada na competitividade.</p> <p>A integração permite que a rede minimize a necessidade da busca de recursos externos.</p> <p>Formação de equipes, com a divisão de ações.</p> <p>Busca a aprendizagem e as inovações coletivas.</p> <p>Divisão equilibrada das riquezas geradas.</p>	<p>Modelo de gestão sem verificações empíricas.</p> <p>Poucas iniciativas práticas em funcionamento.</p> <p>Necessidade de gestores que assumam funções semelhantes às de um mediador atuando através das empresas.</p>

**Quadro 4 - Síntese comparativa entre os diferentes enfoques sobre a gestão de redes**

A perspectiva exposta tem como fundamento a construção de um modelo de gestão que leve em consideração as particularidades e as vicissitudes das redes de cooperação. No entanto, a compreensão mais ampla do fenômeno somente será possível com o aprofundamento do conhecimento dos elementos destacados e o entendimento das inter-relações entre eles. Por esse motivo, optou-se pela aglutinação das diferentes variáveis em fatores que representam o conjunto de elementos identificados. As duas próximas seções apresentarão detalhadamente os fatores que afetam a gestão de redes de cooperação, definidos a partir do referencial teórico apresentado e, sobretudo, com base nas informações qualitativas obtidas através de estudos de casos realizados sobre iniciativas empreendidas pelo Programa Redes de Cooperação. O entendimento dos dez fatores identificados, cinco atributos de gestão e cinco benefícios, contribuem para o progressivo avanço do desenvolvimento organizacional das redes de cooperação.

## 2.5 ATRIBUTOS ESSENCIAIS DA GESTÃO DE REDES

### 2.5.1 Mecanismos Sociais

Um dos principais atributos de gestão das redes interorganizacionais são os seus mecanismos sociais. Esses mecanismos cumprem papéis relevantes para a organização das redes, servindo como um substituto para os sistemas hierárquicos de controle e como uma alavanca dos relacionamentos internos e das ações em colaboração (Ring, 1997). Uma peculiaridade dos mecanismos sociais é sua dúplice implicação. Ao mesmo tempo em que se constituem em um dos atributos mais importantes para a gestão de redes, a própria formação de redes possibilita a geração e a ampliação dos elementos constitutivos dos mecanismos sociais. “A confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança” (Putnam, 1996, p. 180).

A confiança compreende um dos alicerces estruturais dos mecanismos sociais das redes de cooperação.<sup>11</sup> As decisões tomadas por seus integrantes não estão condicionadas aos esquemas formais de coordenação burocrática da empresa integrada, mas sim às relações de

---

<sup>11</sup> Este trabalho não se propõe a investigar toda a complexidade que abrange o tema da confiança e da sua relação com as redes interorganizacionais. Um aprofundamento teórico pode ser encontrado nas pesquisas de Diego Gambetta (1988); Francis Fukuyama (1995) e Moisés Villamil Balestro (2002).

confiança sustentadas pelas “[...] expectativas de que a outra parte irá se comportar conforme o acordado sem que haja uma supervisão direta para a execução das atividades” (Balestro, 2002, p. 46). Por isso, pode-se afirmar que a confiança é um elemento preponderante nos mecanismos sociais de gestão de redes, pois ela “[...] organiza as expectativas de relações dentro de amplas redes de vínculos interpessoais, nos quais são intercambiados confidências, favores, bens, serviços, emoções, poder e informação” (Vélez-Ibáñez, 1993, p. 28). A gestão e a cooperação nas redes dependem, portanto, de laços mútuos de confiança (Casson; Cox, 1997). “É necessário não só confiar nos outros antes de agir cooperativamente, mas também acreditar ser possuidor da confiança dos demais” (Gambetta, 1988, p. 216). A eficiência de uma coordenação não-hierárquica decorre do suporte mútuo dos envolvidos amparados na coesão interna de sua comunidade (Fukuyama, 1995). Traçando-se um paralelo com o fenômeno aqui estudado, a rede de cooperação pode ser compreendida como tal comunidade. “Como a própria palavra implica, um parceiro de transação é fidedigno quando ele possui a confiança de outros. Um parceiro de transação digno de confiança é aquele que não irá explorar as vulnerabilidades dos outros parceiros” (Barney; Hansen, 1994, p. 176).

A confiança é hoje um elemento preponderante na teoria organizacional. Teóricos de diversos campos estudam mecanismos para a sua geração e manutenção. David Good (1988), por exemplo, salienta que a confiança pode ser desenvolvida naqueles relacionamentos em que os interesses dos participantes são enfatizados no longo prazo, a comunicação reduz as ambigüidades e os envolvidos estão em fácil e livre contato. Charles Handy (1997) defende que os princípios fundamentais da confiança, como a exigência do conhecimento mútuo, a existência de objetivos comuns e a necessidade do contato pessoal, entre outros, são adotados como os alicerces daqueles gestores que buscam “[...] redescobrir como conduzir organizações baseadas mais em confiança do que no controle” (Handy, 1997, p. 87).

A confiança, todavia, não é uma idéia estática (Vélez-Ibáñez, 1993). As expectativas das partes envolvidas vivem das relações sociais que evoluem com o transcorrer do tempo. Assim, sua qualificação pode passar de uma confiança aberta, na qual os indivíduos aceitam o livre e amplo estabelecimento de laços com margens para erros, para uma confiança fechada, em que um grupo de partícipes define condições morais e éticas que imperam dentro de uma organização, formando barreiras ao acesso externo. “A confiança é, então, uma idealização psico-cultural dinâmica, posto que seus limites se modificam com suas mutantes condições” (Vélez-Ibáñez, 1993, p. 31). Essa dinâmica conduz a outro alicerce fundamental dos

mecanismos sociais das redes, constituído pelos componentes que conformam o conceito contemporâneo do denominado capital social.<sup>12</sup>

O capital social, definido como o conjunto de características de uma organização humana que englobam as relações entre os indivíduos, as normas de comportamento, as obrigações mútuas e a credibilidade recíproca, torna possível o empreendimento de ações colaborativas complexas. Em um sentido restrito, pode-se entendê-lo como “[...] a habilidade de criar e sustentar associações voluntárias” (Portes; Landolt, 1996, p. 18). Devido a essas características, e como “A habilidade para se associar depende do grau que as comunidades compartilham normas e valores e são capazes de subordinar os interesses individuais aos do grupo maior” (Fukuyama, 1995, p. 10), pode-se compreender o capital social essencialmente por sua função de potencializar a capacidade individual e coletiva através de práticas colaborativas.

Capital social é definido por sua função. Não é uma simples entidade, mas a variedade de diferentes entidades tendo duas características em comum: todas elas consistem em algum aspecto em uma estrutura social e elas facilitam certas ações individuais contidas nestas estruturas. Como outras formas de capital, o capital social é produtivo, tornando possível a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis sem a sua existência. [...] Por exemplo, um grupo cujos membros demonstrem confiabilidade e que depositem ampla confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e confiança. (Coleman, 1990, p. 302)

Uma rede de cooperação pode utilizar fontes de capital social preexistentes na comunidade na qual ela está inserida ou pode desenvolvê-las internamente. No primeiro caso, os participantes trazem para o interior das redes todo o histórico dos relacionamentos sociais preexistentes entre eles. Em outras palavras, a rede estrutura seus relacionamentos a partir do que Mark Granovetter (1985) denominou de *embeddedness*, que pode ser traduzido por imbricamento social. De acordo com o entendimento do autor, a importância do imbricamento social se dá pelo “[...] fato de que a ação e os resultados econômicos [...] são afetados pelas relações par a par dos atores e pela complexa estrutura de relacionamentos em rede” (Granovetter, 1992, p. 33). A visão do imbricamento social sustenta a idéia de que os agentes possuem razões não apenas econômicas, mas também sociais para o engajamento em redes, já que a cooperação entre seus participantes é impulsionada pelo intercâmbio de conhecimentos realizado na teia de relacionamentos pessoais de cada empresário participante (Nohria, 1992). “O argumento do imbricamento enfatiza o papel das concretas relações pessoais e as

---

<sup>12</sup> As limitações deste trabalho impedem um maior aprofundamento acerca das questões envolvendo o capital social. Uma síntese da evolução teórica recente sobre capital social pode ser encontrada no estudo desenvolvido pela OECD (2001).

estruturas (ou redes) destas relações em gerar confiança e desencorajar o mau comportamento” (Granovetter, 1985, p. 490).

Os elementos dos mecanismos sociais ampliam as possibilidades de as empresas incorporarem benefícios através das redes de cooperação. Brian Uzzi (1997) defende que redes se tornarão mais competitivas se forem formadas por fortes laços sociais, visto que o enraizamento de atitudes solidárias aumenta a propensão dos agentes em formar redes. “Propensão à formação de redes reflete a inclinação individual para criar e manter contatos sociais” (BarNir; Smith, 2002, p. 222). Tal propensão não só constitui-se em uma alavanca fundamental para a construção inicial de uma rede, como também representa um instrumento útil na manutenção da união dos participantes. Outro benefício é tornar a rede mais atrativa para novos parceiros (Gulati, 1998), ampliando a capacidade de expansão. Outras vantagens dos mecanismos sociais para as redes são a maior facilidade da aproximação entre os envolvidos e a troca mais rica, detalhada e precisa de informações (Granovetter, 1985).

No caso de as redes serem desprovidas de relações sociais preexistentes, resta a possibilidade de acumular capital social internamente. Ao contrário das formas convencionais de capital, o capital social é enriquecido com a sua utilização, ou seja, quanto mais se usa, mais se acumula. Assim, as empresas que mantêm atividades em conjunto, de forma rotineira, conseguem gerar internamente na sua rede o estoque necessário de capital social (Burt, 1997). A geração e o acúmulo de capital social, no entanto, estão condicionadas aos instrumentos institucionais de um grupo. Elinor Ostrom (1990) elenca como requisitos fundamentais desses instrumentos o envolvimento dos participantes na formulação dos regimentos, a transparente delimitação dos objetivos e limites da organização, a criação de mecanismos para a solução de conflitos e a adoção de sanções gradativas aos membros que transgredirem as convenções.

Como se pode perceber, os mecanismos sociais são entendidos como um fator crucial para a gestão de redes de cooperação, destacando-se em todos os casos estudados. Alguns autores vão mais além, considerando os aspectos sociais como “[...] um dos atributos-chave de uma forma pura de organização em rede; um atributo que aparta a lógica e a racionalidade da rede das outras formas de coordenação e governança como mercados e hierarquias” (Thompson, 2003 p. 97). Por fim, no sentido de sua inclusão no rol de fatores a serem analisados, necessita-se de uma definição precisa do termo. Assim, mecanismos sociais são definidos como os aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização coletiva de decisões e ações na rede.

### 2.5.2 Aspectos Contratuais

A freqüência, a forma e a amplitude de escopo dos mecanismos sociais existentes nas redes de cooperação permitem que seus participantes construam procedimentos e normas gerais de conduta que facilitam a condução das atividades conjuntas. Em redes de pequeno porte, formadas por menos de uma dezena de componentes, dada a facilidade da proximidade pessoal, é possível uma administração informal, desprovida de muitos protocolos, através dos chamados contratos psicológicos (Ring; Van de Ven, 1994). Em outras palavras, “A interação face a face é a característica da maioria dos grupos pequenos” (Caplow, 1957, p. 487). Nas redes maiores, os desafios administrativos são mais intrincados. “Em qualquer grupo de dimensões maiores do que essas, porém, nenhum benefício coletivo poderá ser obtido sem algum acordo, coordenação ou organização grupal” (Olson, 1999, p. 58). À medida que a rede de empresas torna-se mais complexa, as normas e os procedimentos correntes precisam ser minudenciados e formalizados para servir de instrumento-guia das ações dos seus participantes, sendo estimulados e acompanhados (Grandori; Soda, 1995).

De acordo com Frans van Waarden (1992), a formalização das normas e dos procedimentos nas redes exerce funções basilares: eles especificam os direitos e deveres dos envolvidos, organizam os recursos existentes, regulam as relações entre os participantes e reduzem os conflitos e a probabilidade de ações oportunistas. Ela é importante não apenas para o alcance dos grandes objetivos de médio e longo prazo, mas também para a condução das atividades regulares das redes. Por isso, os aspectos contratuais tornam-se fundamentais à gestão de redes de cooperação, especialmente os instrumentos formais que regem as relações entre os participantes, como um regimento ou um código detalhado de conduta ética (Argandoña, 1999). Para fins desta pesquisa, os aspectos contratuais são definidos como as questões formais e legais que compõem o estatuto da rede e as regras de comportamento estabelecidas no regimento interno e nas normas e procedimentos da rede.

Uma das funções dos aspectos contratuais na gestão das redes de cooperação é orientar a divisão dos deveres e direitos sobre, por exemplo, as propriedades e as riquezas geradas (Grandori, 1997). A distribuição equânime dos ganhos produzidos ocasiona repercussões positivas, dentro da rede, tornando os relacionamentos entre os envolvidos menos desiguais, e fora dela, possibilitando uma melhor integração com fornecedores e consumidores. O equilíbrio na divisão dos ganhos evita ainda a concentração de renda nas mãos de poucos empresários, o que reduz a ação deletéria ocasionada pelo desequilíbrio das riquezas e fortalece as economias locais, já que liga mais fortemente a organização ao território.

“Ademais, um dos problemas do desenvolvimento desigual e das economias desiguais associadas às gigantes firmas multidivisionais é que a riqueza gerada localmente é gasta ou investida em outro local [...] A distribuição mais ampla da riqueza reduz isto” (Perrow, 1992, p. 462).

Através das redes, ocorre uma alteração profunda nas relações de propriedade. A lógica do poder na organização em rede deixa de ser a posse de seus ativos, como na organização tradicional, e passa a ser a participação como membro de uma sociedade de direitos iguais. A impossibilidade de se obter a propriedade da rede inviabiliza sua aquisição ou mesmo sua fusão com outras organizações e impede que um dos participantes possa assumir o domínio da organização individualmente, sem o consentimento dos demais envolvidos.

Membros possuem direitos. Eles possuem responsabilidades também. Seus direitos incluem participação na governança das comunidades nas quais pertencem. Ninguém pode comprar um clube contra a vontade de seus membros. Investimentos maiores de capital e iniciativas estratégicas requerem o consentimento dos membros. Os termos e condições para a associação requerem a concordância dos membros. (Handy, 1997, p. 92)

A questão que se sobressai é identificar qual o melhor formato legal para gerenciar as implicações de uma rede de cooperação. Conforme a investigação realizada por Luciano Benetti Timm e Carlo Rosito da Silva (2004), nem a sociedade empresarial nem a cooperativa possuem condições jurídicas de abrigar os aspectos gerenciais exigidos pelas redes. Nas palavras dos pesquisadores: “De fato, a única forma jurídica capaz de oferecer às redes de empresas uma roupagem legal que não desvirtue suas características são as associações” (Timm; Silva, 2004). O contrato associativo (Grandori, 1997), regido por estatuto, possibilita manter a individualidade dos membros, pois as empresas não perdem sua autonomia; a alternância dos cargos diretivos, com eleições democráticas; a participação dos associados nas decisões fundamentais da rede, visto que todos os membros de uma associação têm, por lei, direito a voto. Além disso, o contrato associativo ainda oferece a vantagem de poder ter um número ilimitado de membros, com poucas barreiras contratuais para a entrada e a saída de associados. Um modelo de estatuto associativo para redes encontra-se no Anexo C.

A importância dos aspectos contratuais para a gestão de uma rede de cooperação foi observada no caso da rede Panimel. Segundo o estudo de Dirk Michael Böhe e Karen Menger da Silva (2004), o crescimento do número de associados dessa rede de padarias e confeitarias era contido pelo receio de que os mecanismos sociais existentes no pequeno grupo não impedissem o comportamento oportunista de novos e antigos associados (Williamson, 1985). Na solução descortinada pelos dois pesquisadores, a consolidação administrativa e os aspectos



contratuais criaram as condições para o monitoramento dos associados e a implantação de dispositivos legais possibilitou sancionar o comportamento oportunista. “Esses dispositivos são o estatuto da rede, o regulamento interno, o código de ética e ainda uma comissão de ética que vigia o cumprimento das regras” (Böhe; Silva, 2004, p. 168).

As referências teóricas e as verificações empíricas, como o estudo sobre a rede Panimel, apontam uma relação complementar entre os elementos constitutivos do fator Aspectos Contratuais e os elementos do fator Mecanismos Sociais. O que se pode perceber é que os participantes das redes procuram amenizar os pontos fracos de um fator pelos pontos fortes do outro. Igualmente, compensam a ausência de um pela ênfase no outro. Por esse motivo, o melhor conhecimento sobre seus elementos e, principalmente, de suas inter-relações poderá conduzir ao desenvolvimento de instrumentos para a gestão das redes. Em conjunto com os demais fatores identificados, Mecanismos Sociais e Aspectos Contratuais constituem a base de um modelo para a gestão de redes de cooperação.

### **2.5.3 Motivação e Comprometimento**

Embora fundamentais, os mecanismos sociais e os aspectos contratuais por si sós não são suficientes para lidar com a complexa gama de desafios da gestão de redes de cooperação. Um terceiro atributo essencial da gestão de redes, embora pouco abordado pela literatura, é a capacidade de motivar as partes envolvidas. A motivação deve decorrer principalmente da independência de cada unidade associada, uma vez que todos os empreendimentos participantes de uma rede são “[...] de propriedade ou administrados por pessoas com interesse pessoal no negócio e que são, por isso, altamente motivadas a ter sucesso, pessoal e financeiro” (Linton, 1997, p. 26).

Ao contrário das estruturas organizacionais convencionais, em que predominam relações de dependência e subordinação hierárquica e os incentivos ao trabalho são, sobretudo, de ordem financeira, as estruturas em rede possuem a vantagem da dedicação pela própria energia empreendedora dos participantes (Rosenfeld, 1997), os quais trabalham impulsionados por seus interesses, pelos objetivos comuns do grupo e pela possibilidade do retorno dos ganhos gerados pela coletividade da rede (Perrow, 1992). Além disso, os envolvidos têm um maior interesse no sucesso da organização. “As pessoas que se vêm como membros possuem maior interesse no futuro do negócio do que aqueles que são somente empregados” (Handy, 1997, p. 92).

Em um estudo comparativo entre as redes de cooperação e os processos de fusão e aquisição, com base na rede varejista de alimentos Redefort, Marta Von Ende (2004) observou uma motivação especial por parte das empresas que cooperam em rede. Um dos exemplos citados no caso foi o aumento de investimentos das empresas da rede: “Tendo em vista que as empresas estão mais motivadas e acreditando no seu negócio, muitos investimentos estão sendo realizados com recursos próprios” (Von Ende, 2004, p. 257). De acordo com a autora, a manutenção da individualidade e da autonomia pelas empresas constitui-se em um elemento que afeta positivamente a administração de redes de cooperação. “A independência entre as empresas participantes permite que seus gestores tenham autonomia para conduzir o seu negócio, o que difere de um processo de aquisição, em que a empresa que foi absorvida fica à mercê da adquirente” (Von Ende, 2004, p. 257). A diferença na motivação dos empresários de uma rede frente aos envolvidos em aquisições é exposta por Charles Perrow (1998) no exemplo fictício da aquisição da empresa Radiators, de propriedade da família Radoe, por uma grande corporação de nome ACE.

Quando a Senhora Radoe comandava a Radiators, ela trabalhava arduamente porque ela era a dona da companhia e recebia os lucros por ela. Não havia motivação para se esquivar. Mas, pela ACE, ela recebe um salário (e talvez um bônus), ao invés dos lucros diretos. Ela tem menos incentivos para trabalhar arduamente e mais para se esquivar ou até mesmo roubar. (Perrow, 1998, p. 243)

A individualidade dos membros não significa que todos os participantes de uma rede tenham os mesmos interesses. Uma das propriedades essenciais para a evolução de uma rede é sua capacidade em lidar com interesses díspares (Waarden, 1992). Todos os participantes, evidentemente, têm objetivos próprios que serão perseguidos por cada um deles independentemente das ações da rede. A gestão de uma rede deve propiciar a combinação dessa independência com o desenvolvimento de um sentido compartilhado, muito semelhante ao encontrado nos clãs observados por William Ouchi (1980), no qual a cooperação decorre da percepção de que os interesses das partes são alcançados, com maior facilidade, através de um completo envolvimento nos objetivos do todo. Para tanto, um elemento fundamental é o comprometimento das partes. A gestão de redes de cooperação deve conter ações que busquem o comprometimento de seus membros, como, por exemplo, o seu amplo envolvimento em encontros e assembleias, a promoção de debates rotineiros e, principalmente, frutíferos e o estímulo à participação nas equipes de ação. Nas redes em que os membros estão plenamente comprometidos, os esforços individuais pelo desenvolvimento conjunto são mais facilmente visualizados (Monczka et al., 1998). No caso da Redefort, os benefícios alcançados através da

melhoria do poder de compra em termos de preços e prazos de pagamento, decorrentes de negociações com fornecedores, exigem o comprometimento das compras dos associados.

De acordo com o que foi observado no estudo, a negociação em rede gera benefícios. “No entanto, para que esses benefícios sejam alcançados com êxito, é muito importante que todos os participantes da rede participem da compra conjunta, pois, somente com volume, se conseguem condições mais favoráveis na negociação” (Von Ende, 2004, p. 257). Por tudo isso, o fator Motivação e Comprometimento abrange elementos imprescindíveis à gestão de redes. Para os fins desta pesquisa, define-se o fator Motivação e Comprometimento como a percepção da importância do ativo envolvimento nas decisões e ações da rede e o estímulo individual decorrente da compreensão dos benefícios da cooperação.

#### **2.5.4 Integração com Flexibilidade**

Entre os atributos mais importantes da gestão de redes de cooperação, está sua capacidade de possibilitar a integração dos agentes. Integração constitui-se no processo de internalização de atividades realizadas externamente à organização. Em outras palavras, são ações que “[...] tiveram o efeito indireto de retirar certas transações de bens e serviços do mercado aberto e colocá-las ao alcance de uma única organização” (Lawrence; Lorsch, 1973, p. 267). A integração pode ocorrer verticalmente, visando-se à internalização dos processos da cadeia produtiva de um bem ou serviço específico, ou horizontalmente, visando-se à diversificação organizacional com a introdução de novas linhas de produtos (Lawrence; Lorsch, 1973).

Desde meados do século XX, discutem-se os benefícios, os contornos, as dificuldades e os custos da integração empresarial (Chandler, 1959; Thompson, 1967). A inovação incorporada pelas redes a esse debate é sua capacidade de internalizar atividades realizadas pelas mais diferentes empresas, obtendo os benefícios decorrentes, sem incidir nos custos e nos problemas de integração encontrados nos conglomerados hierárquicos. As principais dificuldades enfrentadas para a integração são superadas pelas estruturas em rede (Ebers, 1997). A repressão legal contra monopólios, normalmente realizada por conselhos de defesa econômica, não ocorre no caso das redes, pois a propriedade dos ativos permanece desconcentrada nas mãos dos donos originais. As deseconomias geradas pela burocracia são atenuadas pelos atributos de gestão das redes, menos onerosos do que o controle hierárquico. Por fim, nas redes de cooperação, a integração dos agentes é superior à das organizações

tradicionais. “A crucial característica discriminante de uma organização em rede é seu alto grau de integração. Na típica-ideal organização em rede todos os membros estão bem integrados” (Baker, 1992, p. 401).

Essa maior integração nas redes de cooperação ainda é acompanhada da flexibilidade e do foco especializado, peculiares às empresas de pequeno porte. Vista como um elemento crucial no âmbito da nova competição (Piore; Sabel, 1984; Capecchi, 1990), a especialização flexível das empresas, em um mundo cada vez mais segmentado e customizado, é decisiva no atendimento das demandas mais rigorosas. A gestão de redes de cooperação, portanto, deve habilitar os envolvidos a desenvolverem a integração, que proporciona a escala, e a especialização flexível, que proporciona escopo e soluções adaptadas e até personalizadas (Preiss, Goldman; Nagel, 1998).

Em síntese, as redes de cooperação adequadamente gerenciadas conseguem atrelar integração com flexibilidade. “Ela permite a uma firma se especializar naquelas atividades da cadeia de valor que são essenciais para a sua vantagem competitiva, colhendo todos os benefícios da especialização, do foco e, possivelmente, do tamanho” (Jarillo, 1988, p. 35). Ao contrário das demais organizações, o crescimento da rede não amplia seus custos burocráticos e não gera estagnação inovativa, visto que a autonomia interdependente dos membros evita tanto a centralização das decisões, quanto a acomodação e o imobilismo da busca por melhorias e diferenciais.

Para os objetivos dessa pesquisa, o fator denominado Integração com Flexibilidade constitui-se na possibilidade de a rede obter a escala da grande empresa sem perder a flexibilidade e o atendimento personalizado da pequena empresa. O estudo de caso realizado por Beky Moron de Macadar (2004), junto à rede Afecom, composta por indústrias de estofados e móveis complementares, salientou a relevância dos elementos da integração flexível para a gestão de redes de cooperação. Com o salto das exportações da rede para o mercado norte-americano, em virtude do trabalho conjunto focado na abertura de novos mercados, a rede de empresas sentiu a necessidade de escala e de escopo. A solução para essas duas questões centrou-se na integração flexível, com a ampliação da rede e a diversificação do *mix* de produtos.

Em função disso, empresas de outros segmentos – tais como dormitórios, salas e cozinhas – foram convidadas a fazer parte da rede. Essa orientação é considerada muito positiva pelos entrevistados, porque, na medida em que se integram outros tipos de móveis, fica mais fácil prospectar o mercado de móveis como um todo, perceber o potencial de cada segmento e encontrar, inclusive, novos nichos onde atuar. (Macadar, 2004, p. 194)

A gestão de rede, que pressupõe integração com flexibilidade, desobriga as empresas associadas das funções distanciadas do seu foco, deixando-as ao encargo da rede. Assim “[...] todas as firmas de uma rede se aproveitam da flexibilidade de não ter compromissos fixos com as atividades que não são essenciais a elas” (Jarillo, 1988, p. 35). Esta é uma solução comum para lidar com a inconstância dos consumidores. Através das redes, “[...] as firmas tentam recrutar e mobilizar capacitações externas na sua busca para encontrar respostas flexíveis à heterogeneidade da demanda” (Easton; Araujo, 1997, p. 90). Com uma gestão integrada e flexível, a Rede Afecom assume funções complementares às empresas, distribuindo as ações de administração do *showroom*, exportação e publicidade entre as equipes formadas pelos empresários. “Agindo-se dessa maneira, economiza-se tempo e consegue-se uma maior agilidade” (Macadar, 2004, p. 195).

### **2.5.5 Organização Estratégica**

A literatura sobre redes aponta a importância da estratégia para o êxito da cooperação entre os participantes (Human; Provan, 1997; Marcon; Moinet, 2001). No âmbito desta pesquisa, o fator denominado Organização Estratégica diz respeito à delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva. Por isso, o fator em questão está diretamente relacionado com o conceito organizacional de estratégia coletiva. A idéia de estratégia coletiva nas ciências biológicas tem longa procedência; porém, sua aplicação à administração somente veio a ocorrer a partir dos estudos de W. Graham Astley e Charles Fombrun. A maior contribuição desses autores está na compreensão de que as estratégias das empresas não precisam limitar-se às relações competitivas, havendo inúmeras possibilidades para o empreendimento de ações empresariais colaborativas de curta, média e longa duração benéficas aos envolvidos. “A partir dessa perspectiva, [...] a readequação do conceito de estratégia pode ser feita em termos da mobilização coletiva de ações e recursos orientados ao alcance dos objetivos compartilhados pelos membros das redes interorganizacionais” (Astley; Fombrun, 1983, p. 577). Transformando os conceitos de competição para cooperação, de única organização para população de organizações e de separação para união, Graham Astley estabeleceu o conceito de estratégia coletiva, propondo a seguinte definição: “A conjunta formulação de políticas e a implementação de ações pelos membros de coletividades interorganizacionais” (Astley, 1984, p. 527).

Dessa maneira, a gestão de redes de cooperação deve lidar com a dinâmica da interdependência estratégica (Bresser, 1988). Por isso, é comum a adoção de ferramentas de planejamento estratégico participativo baseado em resultados (Grandori; Soda, 1995) e de tecnologias de informação para seu acompanhamento (Rockart; Short, 1989). Um dos instrumentos mais utilizados pelas redes para gerenciar a organização estratégica é a formação de equipes (Balestro, 2004), focadas em objetivos específicos e constituídas por representantes dos associados. Conforme pesquisadores, as equipes entre empresas apresentam determinadas características:

Uma equipe é relativamente pequena – não mais do que uma dúzia de pessoas. É um grupo multifuncional de pessoas, autogerenciado e com poderes, com uma meta definida. Seus membros podem ser de diferentes partes de uma organização ou de diversas organizações diferentes. A equipe está apta a lidar com todos os aspectos de um projeto. As equipes são, geralmente, pequenas para reduzir problemas de comunicação e excluir membros cujas áreas de responsabilidade são periféricas em relação à tarefa. Elas são autogerenciadas e têm poderes para agir, de modo que os atrasos ocasionados pelo encaminhamento de decisões para cima sejam minimizados. (Preiss, Goldman; Nagel, 1998, p. 181)

Usualmente, as equipes de ação são formadas em uma rede quando o seu tamanho e a sua complexidade tornam onerosa e impeditiva a participação ordinária de todos os membros. “Onde o escopo da cooperação interfirmas é amplo e/ou o número de firmas cooperando é elevado, as atividades de coordenação tornam-se significativas e equipes específicas podem ser necessárias” (Grandori; Soda, 1995, p. 194). Equipes com diferentes finalidades podem ser estruturadas pelas redes de cooperação, de acordo com os imperativos predominantes em cada uma delas (Ouchi; Bolton, 1988). O caso da rede varejista de material de construções Redemac é emblemático. De acordo com a pesquisa realizada por Rita de Cássia de Faria Pereira (2004), os associados, ao observarem o acentuado crescimento do número de empresas da rede, sentiram a necessidade de organizá-la estrategicamente. Através de um planejamento participativo envolvendo todos os associados da rede, realizado sob a orientação de uma consultoria especializada, os membros determinaram cinco objetivos estratégicos que deveriam ser buscados em conjunto: ter uma marca forte, aumento da rentabilidade, expansão da rede, adequação do *mix* de produtos e busca da satisfação do cliente. Para cada objetivo, a rede formou uma equipe de empresários responsável por atingir as metas definidas no planejamento conjunto (Pereira, 2004).

A organização estratégica e o acompanhamento das equipes nas redes de cooperação são realizados por meio de uma coordenação estratégica composta por executivos profissionais ou por representantes das partes envolvidas (Grandori; Soda, 1995). A principal função da chamada coordenação estratégica é gerenciar as ações empreendidas em conjunto,

organizando e facilitando a realização dos objetivos traçados. Ela oferece suporte para a concretização das decisões tomadas coletivamente, monitorando as atividades executadas, solucionando os problemas e impondo sanções quando necessário (Park, 1996). A coordenação estratégica também pode desempenhar funções de agregação de valor, visto que elas podem cunhar uma visão única e ampla da organização, criar uma atmosfera de reciprocidade entre os envolvidos, promover a imagem da rede através de uma marca única com forte presença em mídia e instituir mecanismos para a atração e a seleção de novos parceiros (Lorenzoni; Baden-Fuller, 1995).

Nas redes interorganizacionais, considerando seus elementos decisórios, é fundamental que inclusive a coordenação estratégica tenha características democráticas, visto que a distribuição equitativa do poder possibilita que as equipes e os componentes da coordenação sejam eleitos e, acima de tudo, amparados por todos os seus membros. Como sustenta Tocqueville (1998, p. 523): “A democracia não liga fortemente os homens entre si, mas torna mais fáceis suas relações habituais”. Desse modo, os coordenadores atuam mais próximos das questões da rede, adquirem a confiança dos seus coordenados e podem ser substituídos rapidamente em caso de má conduta nas ações ou mesmo de inconsistência dos resultados. Outra importante distinção para uma rede de cooperação é a rotatividade dos coordenadores, a qual garante a renovação das idéias e a participação de um número maior de empresários (Perrow, 1992).

No caso da Redemac, as cinco equipes formadas para alcançar os objetivos determinados no planejamento participativo são apoiadas por uma coordenação estratégica, composta por representantes de empresas associadas e por profissionais contratados especificamente para essa atividade. De acordo com as observações realizadas no estudo de caso: “O objetivo da coordenação, além de acompanhar as atividades de organização e a gestão das equipes, é minimizar a sobrecarga de trabalho sobre o empresário, já que se somam às atividades de sua empresa as atividades da rede como um todo” (Pereira, 2004, p. 211). Segundo a pesquisadora, a profissionalização da coordenação estratégica, implantada desde os primeiros passos da rede, representa um diferencial da Redemac em relação às demais redes de cooperação. Para o completo entendimento dos fatores que afetam a gestão de redes de cooperação esses cinco atributos acima detalhados se somam aos cinco benefícios de redes, os quais serão discutidos a seguir.

## 2.6 BENEFÍCIOS DA FORMAÇÃO DE REDES

### 2.6.1 Ganhos de Escala e de Poder de Mercado

Em geral, o primeiro benefício que vem a mente quando se fala em formação de redes de cooperação é a possibilidade de ampliar a força de ação de uma empresa através da união com outras empresas e instituições. A esse fator dá-se o nome de Ganhos de Escala e de Poder de Mercado, o qual pode ser definido como os benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede, ou seja, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado. A associação a uma rede proporciona economias de escala mais importantes atualmente, pois as empresas participantes passam a ter, entre outros diferenciais, um maior poder de negociação com seus fornecedores e parceiros (Campbell; Goold, 1999) e uma maior possibilidade de gerar marcas com expressão e reconhecimento, além de obter amplitude na exposição pública (Lorenzoni; Baden-Fuller, 1995). Como afirma Denis Ettighoffer, “Os efeitos de economias de escala nos processos de fabricação perdem relativamente importância quando se procuram economias de escala nas atividades como o marketing, a distribuição e as finanças” (Ettighoffer, 1992, p. 297).

Esses benefícios não estão relacionados apenas ao enfrentamento da concorrência, mas também ao acréscimo de representatividade. Os Ganhos de Escala e de Poder de Mercado permitem às redes ampliar o potencial de barganha nas distintas relações econômicas e possibilitam a realização de acordos comerciais em condições exclusivas (Waarden, 1992). Considerando que entre as principais razões para o êxito das grandes empresas está o uso deliberado do controle de mercado (Perrow, 1998) e que as empresas de menor porte não conseguem usufruir dessa vantagem (Best, 1990), a formação de redes desponta como uma real possibilidade de ampliação da sua força. O mesmo ocorre em relação ao aumento de credibilidade. Participando de uma rede, as empresas passam a ser percebidas com distinção na sua área de atuação, além de receber um maior crédito e reconhecimento por parte do público, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente. Além disso, surgem possibilidades para o estabelecimento profícuo de relacionamentos com “[...] universidades locais, grandes fornecedores e agências estatais que pequenas firmas individuais não poderiam estabelecer” (Human; Provan, 1997, p. 383).



Em diversos estudos de casos realizados, foram observados ganhos de escala e de poder de mercado. As empresas associadas à rede de mercados Redefort estão sendo beneficiadas, nesse sentido, pela notoriedade pública que a marca alcançou através da maciça exposição na mídia e, principalmente, através da exibição nas fachadas dos mais de cem mercados associados. A percepção de que uma adequação dos pontos de venda ao padrão da rede traria bons resultados motivou a maior parte dos membros a investir na sua loja. “Os investimentos nas lojas, além de gerarem satisfação ao empresário devido ao reconhecimento por parte dos clientes, das melhorias realizadas, também atraem clientela nova” (Von Ende, 2004, p. 254). Os ganhos de escala pela exposição de uma marca comum proporcionam melhores resultados aos lojistas participantes. “A maioria das lojas que migraram (ou seja, que tiraram a faixa e colocaram a fachada nova) duplicaram o faturamento” (Von Ende, 2004, p. 255). Paralelamente, os membros da Redefort também obtiveram ganhos com as aquisições em conjunto, visto que mais de uma centena de compradores, seguramente, negocia melhor do que apenas um isolado. De modo geral, “Os associados perceberam uma melhoria no preço de compra de seus produtos, bem como no prazo concedido para pagamento” (Von Ende, 2004, p. 255).

Em outro exemplo, o esforço exportador conjunto das empresas da rede Afecom gera possibilidades de atendimento de grandes demandas. Através da elaboração de um catálogo coletivo, da contratação de um consultor em vendas e, sobretudo, da distribuição das encomendas entre os fabricantes associados, a rede Afecom pretende expandir sua fatia de mercado nos Estados Unidos. Essa idéia baseia-se no fato de que a rede “[...] poderá oferecer para as grandes redes de atacadistas e varejistas desse país estofados e móveis complementares especialmente desenhados para serem produzidos por todas as empresas da Afecom, possibilitando, dessa maneira, o atendimento de grandes pedidos” (Macadar, 2004, p. 195). No caso da rede Panimel, os ganhos de escala e de poder de mercado refletiram-se em uma melhor relação com seus fornecedores, já que estes últimos perceberam a importância econômica representada pelas empresas associadas à rede. Mesmo com poucos anos de funcionamento, a credibilidade conquistada possibilitou um amplo número de benefícios obtidos coletivamente, como a maior estabilidade na entrega, melhores prazos de pagamento e, “[...] desde o final de 2003, uma parceria com um grande fornecedor de farinha, o principal insumo das empresas, proveu assistência técnica gratuita, recursos para uma pequena campanha de marketing, e, afinal, um importante ativo intangível – reputação e imagem” (Böhe; Silva, 2004, p. 175).

### 2.6.2 Provisão de Soluções

Parte dos problemas enfrentados por uma empresa de pequeno porte pode ser superada pelo desenvolvimento e pela disponibilização de soluções a partir da rede na qual ela se insere. Serviços como o de garantia ao crédito e o de prospecção e divulgação de oportunidades (Casarotto; Pires, 1998), bem como o de auxílio contábil e técnico-produtivo (Best, 1990), todos já bastante utilizados nos distritos italianos, podem ser internalizados pelas redes para superar os obstáculos impostos aos associados. Dessa forma, entre as soluções possíveis, as redes de cooperação têm condições de “[...] comprar máquinas coletivamente para seus membros, construir uma fábrica para integrar a produção, atualizar os registros para as firmas associadas, aconselhar na construção de fábricas e projetar planos de investimento” (Waarden, 1992, p. 548).

Não obstante, as soluções providas pelas redes também têm a função de gerar vantagens dificilmente imitáveis pelos concorrentes. Uma das possibilidades é a criação de campanhas de marketing para os produtos e serviços, com o desenvolvimento de um conceito para a rede (Lorenzoni; Baden-Fuller, 1995). A construção desse conceito de rede, referência de sua peculiar singularidade e garantia da qualidade de sua origem, é uma típica vantagem fundamentada na cooperação, já que a rede assume as funções de aglutinar e organizar os interesses, definir e certificar os padrões mínimos de qualidade, além de institucionalizar e promover campanhas de divulgação do conceito com o suporte do conjunto de seus membros. As redes de cooperação também podem suprir as necessidades de capacitação dos seus associados através de treinamentos e consultorias, pois têm melhores condições de identificar fragilidades comuns e encontrar soluções coletivas (Morgan, 1996). Paralelamente, as redes de cooperação podem desenvolver sistemas de informação para a disseminação eletrônica de soluções entre seus associados (Ettighoffer, 1992). As soluções disponibilizadas pelas redes ainda assumem a forma de infra-estrutura e apoio às ações de maior amplitude, facilitando ações individuais para o acesso a novos mercados e para as exportações, entre outras (Best, 1990).

Como em qualquer organização, a rede depende de uma infra-estrutura básica para desenvolver suas atividades. Recursos físicos, humanos, financeiros e de comunicação são fatores fundamentais para o sucesso de uma rede (Balestrin; Vargas, 2002). No entanto, ao contrário das outras formas organizacionais, nas redes de cooperação, a construção e a manutenção dessa infra-estrutura são realizadas conjuntamente, a partir das contribuições de cada participante, e, por isso, ela é considerada um bem público para aquela coletividade

(Olson, 1999). Essa infra-estrutura coletiva materializa o sentido de pertinência dos envolvidos, fortalecendo seus vínculos e conectando-os mais intensamente à rede (Handy, 1997). Conforme observa Moisés Balestro (2004), é importante que os associados percebam o jogo de soma positiva que ocorre nas relações em rede para que a infra-estrutura coletiva torne-se uma solução viável. “Por exemplo: abrir mercado em outro país por si só justifica a presença de minha empresa na rede, mesmo que minhas vendas para esse país tenham sido menores do que das outras empresas da rede” (Balestro, 2004, p. 63).

Esse foi um dos benefícios observados na rede moveleira Afecom. Percebendo os custos e a enorme dificuldade de abrir mercados no país e no exterior e de manter uma estrutura permanente para exportações, os associados da rede decidiram desenvolver soluções conjuntas para essas questões. Uma das soluções providas pela rede foi a instalação de um *showroom* de 1.000m<sup>2</sup> para expor os produtos das empresas (Balestro, 2002). Mais recentemente, a rede Afecom passou a se responsabilizar pela estrutura de exportação dos associados, contratando os representantes, o transporte, o contêiner e o seguro. Além disso, a rede identificou que muitos associados não tinham experiência exportadora e, conseqüentemente, não conheciam toda a burocracia pertinente, não sabiam calcular os preços para a venda externa e não conseguiam cumprir os prazos de entrega: “Mais uma vez, a própria Afecom ocupou-se em sanar os problemas e ajudar as empresas que não tinham experiência na exportação” (Macadar, 2004, p. 192).

Outro exemplo de provisão de soluções é encontrado na rede Aginvest, formada por empresas da indústria do vestuário. Com o intuito de aprimorar sua capacitação produtiva, a rede buscou cursos que proporcionassem o aprendizado necessário a um nivelamento entre seus membros, visto que o desequilíbrio técnico impediria a realização de ações conjuntas. “Esse aprendizado gerencial é relevante no momento em que a rede trabalha com uma marca única e, dessa forma, os padrões de processos e produtos devem ser observados por todas as empresas, a fim de garantir uma qualidade aceitável aos produtos da marca Aginvest” (Balestrin, Vargas; Fayard, 2004, p. 238). Assim, um dos benefícios possibilitados pelas redes de cooperação é a Provisão de Soluções, que abrange elementos como consultorias, cursos, estruturas de prospecção de oportunidades e de inclusão digital, entre vários outros. Para efeitos dessa pesquisa, Provisão de Soluções diz respeito a todos os serviços, produtos e infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.

### 2.6.3 Aprendizagem e Inovação

A moderna teoria administrativa tem demonstrado a capital importância de processos dinâmicos de aprendizagem para o êxito de uma organização (Argyris, 1992; Garvin, 1993; Swieringa; Wierdsma, 1995). “Mais recentemente, desenvolveu-se uma emergente literatura compreendendo a aprendizagem em redes e entre organizações” (Beeby; Booth, 2000, p. 75). As possibilidades de aprendizagem em redes ocorrem de diferentes formas. Podem, por exemplo, se dar através da interação e das práticas rotineiras de colaboração (Powell, 1998) e do desenvolvimento de competências e de habilidades coletivas (Fleury; Fleury, 2001). Podem ainda ocorrer através de processos conjuntos de adaptação às exigências socioeconômicas (Kraatz, 1998).

A cooperação nas redes permite que as empresas envolvidas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento dos seus negócios. “Ela também pode ensinar as companhias a mudar seu *approach* organizacional” (Polt, 2001, p. 319). Na visão de Leo Wildeman (1998), este é o chamado aprendizado horizontal da cooperação. O aprendizado vertical, por sua vez, é uma segunda possibilidade das redes, ocorrendo pelo desenvolvimento de habilidades por meio da sinergia de competências dentro de uma cadeia produtiva (Wildeman, 1998). Por fim, há o aprendizado pela co-especialização adaptativa, voltado ao aproveitamento de oportunidades de mercado e à superação de obstáculos, que se destaca por “[...] remeter às oportunidades de co-especialização e do realce de capacitações derivadas de novas oportunidades de negócio criadas pela virtuosa combinação das capacidades dos parceiros” (Phan; Peridis, 2000, p. 206).

Paralelamente à aprendizagem organizacional, a inovação e os avanços tecnológicos, elementos fundamentais do novo paradigma competitivo, estão hoje cada vez mais dependentes da estruturação de arranjos colaborativos e das redes entre empresas (Araújo, 2000). “Como os processos que levam às inovações tecnológicas são excessivamente complexos, as firmas raramente inovam de forma isolada; ao invés, elas geram suas inovações através de interações com numerosos outros atores” (Schibany; Polt, 2001, p. 7). Atualmente, as inovações mais importantes decorrem da combinação de diferentes tipos de conhecimentos e capacitações que, muitas vezes, são encontrados somente em empresas de pequeno porte. Observa-se que a combinação dos recursos necessários à inovação pode ser viabilizada eficientemente com a formação de redes de cooperação, constituindo-se, assim, em um benefício apropriado pelas empresas participantes da rede, porém inatingível para as empresas

externas a ela. “Na moderna economia mundial, a cooperação através de redes é freqüentemente o arranjo organizacional mais eficiente e inovativo” (Hämäläinen; Schienstock, 2001, p. 29).

As redes de cooperação possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação (Ford; Thomas, 1997) e possuem a vantagem de permitir o rápido acesso às novas tecnologias através dos seus canais de informação. “Acentuando a amplitude da informação, elas criam as condições para promover inovações, conjugando diferentes lógicas e novas combinações de informações” (Powell, 1987, p. 81). Outro grande benefício inovativo é a redução da lacuna entre a concepção e a execução das atividades, promovida pelo Taylorismo e empregada largamente nas grandes empresas hierárquicas. Nas redes de cooperação, todos estão habilitados a inovar (Perrow, 1992). Por último, há o benefício da aproximação entre as empresas associadas, que facilita a partilha de idéias e também elimina preconceitos como “[...] a síndrome do não-inventado-aqui, onde inovações e idéias são rejeitadas porque não foram criadas e desenvolvidas internamente” (Lorenzoni; Baden-Fuller, 1995, p. 151).

Por tudo isso, tanto a aprendizagem quanto a inovação constituem-se em benefícios das redes de cooperação. Entende-se o fator Aprendizagem e Inovação como o compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes. Esses benefícios decorrem da capacidade da rede de promover a troca e a utilização de informações de maneira muito mais intensa do que em qualquer outro formato organizacional conhecido. “Uma das vantagens-chave dos arranjos em rede é sua habilidade em disseminar e interpretar novas informações” (Powell, 1990, p. 325). Dois aspectos facilitam o compartilhamento de informações nas redes. O primeiro é sua estrutura descentralizada e participativa, cujos princípios delineadores, ao contrário da separação hierárquica da empresa burocrática e do distanciamento competitivo das relações de mercado, estimulam “[...] um elevado grau e um amplo escopo de compartilhamento de informações” (Ebers, 1997, p. 24). O segundo aspecto deriva da elevada proximidade que se desenvolve entre os envolvidos, determinada pela recorrência e pela perspectiva de longo prazo dos relacionamentos diretos existentes em uma rede de cooperação. Essa conectividade dos membros é ressaltada por vários autores como um dos elementos mais relevantes para estimular e manter um fluxo informacional nas organizações. “Atores que partilham conexões diretas entre si têm maiores possibilidades de possuir informações comuns” (Gulati, 1998, p. 296).

A Aginvest, antes citada, é um autêntico exemplo de rede na qual esses ganhos foram amplamente evidenciados. Conforme relatam os pesquisadores que realizaram o estudo de caso sobre a rede: “Observou-se que uma das respostas unânimes obtidas na pesquisa foi a de que o maior ganho que as empresas obtiveram por meio da formação da rede Aginvest foi o compartilhamento de informações e de conhecimentos entre as participantes” (Balestrin, Vargas; Fayard, 2004, p. 236). A dinâmica de aprendizagem e inovação na rede Aginvest centra-se na coleta e na disseminação de informações e conhecimentos, as quais ocorrem em diversos espaços e momentos, como nas assembléias da rede, nas confraternizações, nas viagens e visitas às feiras, em cursos e palestras e, inclusive, no ambiente virtual (Balestrin; Vargas, 2002).

Todavia, o fator Aprendizagem e Inovação não está apenas restrito à obtenção e à disseminação das informações, mas também abrange distinções relativas ao seu melhor tratamento e utilização. “Redes são baseadas em canais complexos de comunicação [...]. Como a informação passa através da rede, ela é mais livre e mais rica; novas conexões e novos significados são gerados, debatidos e avaliados” (Powell, 1990, p. 325). Assim, as empresas conseguem acessar novos canais e obter informações referendadas e também aproveitar melhor o potencial oferecido por elas. Toda a potencialidade informacional das redes de cooperação pode ainda ser ampliada por meio da introdução de sistemas tecnológicos, capazes de dinamizar e qualificar todo o processo inovativo (Holland; Lockett, 1997), e sistemas de aprendizado à distância (Cunningham, 2001).

Pode-se afirmar, então, que os benefícios relacionados com o compartilhamento de idéias e de experiências entre empresários e o empreendimento conjunto de processos de melhoria e inovação são particularidades intrínsecas às redes de cooperação. “Um ponto positivo comum dos benefícios de se fazer parte de uma rede empresarial destacado pelos empresários, independente do setor a que pertencem, é a troca de informações, que possibilita a melhoria de procedimentos” (Dotto; Wittmann, 2004, p. 149). Desse modo, os elementos ligados aos benefícios de aprendizagem e inovação habilitam que as empresas de uma rede de cooperação obtenham vantagens distintivas perante os concorrentes externos. “Na rede Aginvest, observaram-se níveis de aprendizagem que, certamente, estão proporcionando vantagens competitivas frente às PMEs que trabalham de forma individualizada” (Balestrin, Vargas; Fayard, 2004, p. 240).

#### **2.6.4 Redução de Custos e Riscos**

Como qualquer outra organização, as empresas associadas em redes de cooperação possuem custos internos e externos, inclusive para o estabelecimento, a manutenção e o gerenciamento de suas interdependências (Ebers; Grandori, 1997). Embora não seja possível eliminá-los por completo, a formação de redes reduz sensivelmente a incidência de custos entre os associados. Isto ocorre porque uma empresa que participa de uma rede “[...] pode incorrer em custos menores porque ela captura economias de escala (ou qualquer outra fonte de eficiência) de suas firmas associadas, o que outros competidores não conseguem obter” (Jarillo, 1988, p. 35). Portanto, a cooperação em rede, dando suporte ao empreendimento de ações conjuntas, permite a redução de custos diversos, tais como de produção, de transação, de informação e de resolução de conflitos (Ebers; Grandori, 1997).

O contínuo e acelerado aumento da complexidade na moderna economia torna muito mais arriscado o empreendimento de atividades produtivas, seja pelas rápidas mudanças tecnológicas, seja pelas constantes transformações sociais. Assim, as soluções encontradas para lidar com a elevada complexidade dos riscos sustentam-se na cooperação. “Com mais especialização e complexidade social, mais associações se fazem necessárias e mais associações surgirão, porque é uma característica básica da vida social que surjam associações para satisfazer as necessidades da sociedade” (Olson, 1999, p. 136). Como a maior parte das atividades produtivas, principalmente em setores dinâmicos, envolve riscos elevados e em permanente ascensão, elas acabam tornando-se inviáveis para uma empresa isolada (Polt, 2001). As redes de cooperação trazem benefícios às empresas envolvidas ao tornar viável o compartilhamento dos riscos de ações complexas entre todos os participantes e ao dividirem igualmente entre eles os resultados alcançados através dos esforços coletivos (Ebers, 1997).

Por conseguinte, a Redução de Custos e Riscos é um dos principais elementos motivadores da cooperação em rede (Prahalad; Ramaswamy, 2004). Para os efeitos desta pesquisa, o fator denominado Redução de Custos e Riscos refere-se à vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes. Nos estudos de caso realizados junto às redes de cooperação, esse fator é recorrente. Como demonstram as análises realizadas no estudo de caso da Redemac, a união entre empresas gerou a diminuição de custos nas taxas de telefonia, no material de expediente e nos valores de seguros, além de viabilizar a diluição do risco nas ações de marketing e formação de marca, entre outros. Conforme as constatações da pesquisadora do estudo de caso: “O grupo ainda não obtém lucro diretamente com as ações implementadas, mas obteve

um corte drástico de despesas, o que, indiretamente, reverte qualidade de serviços e diferencial nos produtos e preços das lojas” (Pereira, 2004, p. 213).

Uma das maneiras de alcançar os benefícios de redução de custos e riscos nas redes de cooperação é através da complementaridade (Richardson, 1997). Trata-se de um elemento crucial, pois a “Complementaridade permite a criação de redes elaboradas desenhadas para lidar com situações complexas” (Miles; Snow, 1986, p. 65). Em outras palavras, as redes facilitam o desenvolvimento de relacionamentos que habilitam o acesso a recursos não existentes na empresa e também combiná-los com aqueles disponíveis na rede (Kay, 1998b). “Através destes relacionamentos com as outras partes, recursos e atividades tornam-se disponíveis e podem ser mobilizados e explorados pela organização no sentido de melhorar a própria performance” (Håkansson; Snehota, 1989, p. 193). Como há inúmeras dificuldades para a geração de recursos em uma empresa e ainda maiores para a sua aquisição externamente, a adoção de “[...] formas intermediárias de governança tornam-se a alternativa mais atrativa” (Barney, 1999, p. 144). Os ativos complementares disponibilizados através das redes poderão ser tangíveis e mensuráveis (Campbell; Goold, 1999) ou intangíveis e não-mensuráveis (Powell, 1990), como, por exemplo, “[...] novos mercados, novas idéias de produtos e outros recursos valiosos para suas companhias” (Human; Provan, 1997, p. 383). Por essas razões, entende-se a complementaridade de recursos entre os parceiros como um dos principais benefícios da cooperação em redes (Combs; Ketchen, 1999). “Portanto, cada componente da rede pode ser visto como um complementar ao invés de um competidor com os outros componentes” (Miles; Snow, 1986, p. 65).

No estudo realizado por Dalva Maria Righi Dotto e Milton Luiz Wittmann (2004), junto às redes constituídas nas regiões dos Vales do Rio Pardo e do Taquari, pelo Programa Redes de Cooperação, o benefício da redução de custos pelas atividades compartilhadas destacou-se entre os mais importantes pelos empresários entrevistados. Conforme apontaram os autores, “Um segundo benefício mais frequentemente citado é a redução de custos gerada, principalmente, [...] pela parceria que propicia a complementaridade” (Dotto; Wittmann, 2004, p. 149). Essa evidência empírica reafirma a possibilidade de redução de custos e riscos através da cooperação em rede, além de corroborar a importância desse benefício para as empresas que tomam parte em redes de cooperação no contexto dos Vales do Rio Pardo e do Taquari.



### 2.6.5 Relações Sociais

Como destacado anteriormente, os elementos do fator Mecanismos Sociais constitui-se em um atributo essencial da gestão das redes que os possuem. Contudo, quando há baixa acumulação de confiança e capital social nas comunidades, resta a possibilidade de um grupo organizado em rede gerar as condições necessárias para desenvolvê-los internamente. Entende-se que o intencional acúmulo de confiança e capital social por um determinado grupo de pessoas requer “[...] habituação às normas morais de uma comunidade e, neste contexto, a aquisição de virtudes como lealdade, honestidade e segurança. O grupo, além disso, deve adotar normas comuns em conjunto antes da confiança se generalizar entre seus membros” (Fukuyama, 1995, p. 27). Assim, um dos grandes benefícios das redes de cooperação é sua capacidade de proporcionar, em seu interior, as condições necessárias para a emergência da confiança e do capital social.

De acordo com Charles Perrow (1992), a organização de empresas em rede apresenta diversas vantagens para o desenvolvimento interno de confiança e de capital social. Primeiro, por possibilitar experiências de auxílio mútuo constantemente. Segundo, por abrir espaços para a ocorrência de contatos pessoais entre os empresários. Terceiro, por apresentar pequenas diferenças entre as empresas envolvidas no que diz respeito a tamanho e poder. Quarto, por distribuir mais equanimente os resultados dos esforços empreendidos por todos. Quinto, por permitir a discussão, de forma franca e aberta, dos problemas e das oportunidades que envolvem ou que acabarão envolvendo os negócios dos participantes. Por último, mas não menos importante, pela similaridade dos processos e das técnicas empregadas pelas empresas, a qual permite que os envolvidos possam entender e avaliar o comportamento dos demais. A geração de confiança e capital social nas redes interorganizacionais ocorre também com a percepção positiva da reciprocidade frente às expectativas de cooperação e solidariedade (de Laat, 1997). Na medida em que as relações interpessoais repetem-se sucessivamente, com o passar do tempo, os motivos para suspeição acabam sendo refreados e as práticas colaborativas incentivadas (Hill, 1990). “É isso que reforça a assertiva de que a confiança é tanto resultado como meio da interação cooperativa, bem como a de que o caráter duradouro da relação aumenta a probabilidade da confiança e cooperação” (Balestro, 2002, p. 93).

Os benefícios relacionados à geração de condições para a ampliação da confiança e do capital social proporcionado pelas redes de cooperação estão agrupados no fator denominado Relações Sociais. O fator Relações Sociais, no conceito aqui definido, diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento do sentimento de família e à

evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas. Tais benefícios foram evidenciados pelos pesquisadores que estudaram o caso da rede Aginvest:

Exemplo disso são as confraternizações (almoços ou jantares) que ocorrem entre os empresários, os funcionários e os familiares envolvidos com a rede. Esses momentos são importantes para solidificar as relações de confiança entre empresários e familiares e oportunizar, também, conversas informais sobre as oportunidades, os desafios e o futuro da rede e de suas empresas. (Balestrin, Vargas; Fayard, 2004, p. 238)

Outro elemento das relações sociais é a limitação do oportunismo, uma vez que, assim como existem diversas razões para as empresas cooperarem, há também incentivos significativos para o empreendimento de ações oportunistas por parte dos envolvidos (Barney; Hesterly, 1996). “Um indivíduo egoísta pode receber os benefícios do altruísmo de outro e não arcar com os custos de ser generoso em retribuição” (Axelrod, 1990, p. 135). Na literatura econômica, as diferentes práticas oportunistas são combatidas através de salvaguardas contratuais ou através do controle burocrático instituído pelas estruturas hierarquizadas (Williamson, 1985). Contudo, os elevados custos e a reduzida eficiência das salvaguardas contratuais e do controle burocrático invariavelmente transformam essas soluções em novos problemas. “A suposição do oportunismo pode tornar-se uma profecia auto-realizável pela qual o comportamento oportunista crescerá com as sanções e os incentivos impostos para restringi-lo, criando a necessidade de sanções e incentivos ainda mais fortes e elaborados” (Ghoshal; Moran, 1996, p. 14).

A formação de redes de cooperação constitui-se em uma alternativa viável para a redução das ações oportunistas nos relacionamentos entre empresas, chegando, em alguns casos, a eliminá-las quase por completo. Dois fatores são capitais para tanto. Em primeiro lugar, as redes abreviam o oportunismo através de suas salvaguardas endógenas (Ring; Van de Ven, 1994), geradoras de pressões sociais em prol da manutenção dos relacionamentos, visto que uma reputação positiva demanda tempo para ser formada e, ao contrário, pode ser rapidamente destruída por atos oportunistas (Gulati, Nohria; Zaheer, 2000). Assim, os envolvidos observam as regras de reciprocidade e evitam incorrer em ações oportunistas, pois são socialmente contidos pelos demais integrantes da rede com os quais se relacionam (Kay, 1998a). Tal meio de controle fundamenta-se não somente nas dimensões éticas dos relacionamentos (Argandoña, 1999), mas também nas sanções coletivas impostas pelos associados da rede. “Sanções coletivas [...] definem e reforçam os parâmetros de comportamento aceitáveis, demonstrando as conseqüências da violação de normas e valores” (Jones, Hesterly; Borgatti, 1997, p. 931).

O segundo fator de redução do oportunismo nas redes está relacionado com a própria geração de benefícios. A extensa gama de vantagens proporcionada pelas redes é disponibilizada somente aos seus associados, sendo assim um bem público e, ao mesmo tempo, um bem privado (Olson, 1999). Para auferir os ganhos exclusivos, cada participante acaba obrigado a contribuir na mesma medida que os demais, evitando ações oportunistas de *free-riders* (Best, 1990). Da mesma maneira, o risco elevado de perder tais benefícios impede práticas oportunistas associadas à busca de ganhos individuais, os quais são, geralmente, improdutivos e prejudiciais ao conjunto da rede (Lado, Boyd; Hanlon, 1997). Nesse sentido, é possível afirmar que os custos do comportamento oportunista são mais onerosos para as empresas participantes de redes de cooperação, tornando essa opção muito mais arriscada (Gulati, Nohria; Zaheer, 2000).

Os benefícios das relações sociais, como a limitação às condutas oportunistas, foram englobados no estudo da rede Panimel. A rede em questão desenvolveu uma intensa relação de grupo, a qual gerou uma elevada confiança entre os associados e proporcionou defesas contra ações antiéticas ou oportunistas de algum membro. “Caso um empresário se comporte de forma desleal ou oportunista, a assembléia pode sugerir excluí-lo da rede, o que já aconteceu com várias empresas durante os dois primeiros anos de existência da mesma rede” (Böhe; Silva, 2004, p. 166). De acordo com a análise dos pesquisadores, a maior barreira ao crescimento de associados da rede era exatamente o receio de perder o benefício das relações sociais do grupo e a confiança entre os participantes, o que poderia acabar gerando a redução do capital social da rede e, conseqüentemente, a multiplicação do comportamento oportunista (Böhe; Silva, 2004).

A análise das referências conceituais até aqui realizada conduziu ao estabelecimento dos dez fatores apresentados, cinco atributos de gestão e cinco benefícios, os quais reúnem o conjunto de elementos que afetam a gestão de redes de cooperação. Esses fatores abrem caminho para um maior conhecimento a respeito das empresas e dos empresários envolvidos nas redes, de suas interpretações, preferências e opiniões em relação às suas redes. O Quadro 5, apresenta o *framework* analítico a partir do qual se buscarão as evidências empíricas quanto ao grau de importância de cada um dos elementos identificados para um modelo generalizável de gestão adequado às redes de cooperação. No quadro, estão relacionados os fatores de análise, suas definições, seus elementos constitutivos e as referências teóricas que sustentam o *framework* desenvolvido.

Atributos de Gestão	Definição	Elementos	Referências
<b>Mecanismos Sociais</b>	Os aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização coletiva de decisões e ações na rede.	<p>Confiança.</p> <p>Coerência.</p> <p>Interesses comuns.</p> <p>Capital social.</p> <p>Transparência nas ações e decisões.</p> <p>Sanções de grupo.</p> <p>Imbricamento social.</p>	<p>Granovetter (1985, 1992); Gambetta (1988); Coleman (1990); Vélez-Ibáñez (1993); Fukuyama (1995); Putnam (1996); Ring (1997); Casson; Cox (1997); Handy (1997); Uzz, (1997); Burt (1997); Gulati (1998); Balestro (2002); Thompson (2003).</p>
<b>Aspectos Contratuais</b>	As questões formais e legais que compõem o estatuto, as regras de comportamento estabelecidas no regimento interno e nas normas e procedimentos da rede.	<p>Formalização por contrato.</p> <p>Normas e procedimentos.</p> <p>Decisões democráticas.</p> <p>Divisão de direitos e deveres.</p> <p>Resolução de conflitos.</p>	<p>Williamson (1985); Waarden (1992); Perrow (1992); Ring; Van de Ven (1994); Grandori; Soda (1995); Grandori (1997); Handy (1997); Olson (1999); Argandoña (1999); Timm; Silva (2004); Böhe; Silva (2004).</p>
<b>Motivação e Comprometimento</b>	A percepção da importância do ativo envolvimento nas decisões e ações da rede e o estímulo individual decorrente da compreensão dos benefícios da cooperação.	<p>Participação assídua.</p> <p>Equipes ativas.</p> <p>Reuniões eficientes.</p> <p>Debates freqüentes.</p> <p>Envolvimento dos donos de empresas.</p> <p>Fidelidade aos parceiros.</p>	<p>Ouchi (1980); Waarden (1992); Perrow (1992, 1998); Linton (1997); Rosenfeld (1997); Monczka et al. (1998); Von Ende (2004).</p>
<b>Integração com Flexibilidade</b>	A possibilidade de a rede obter a escala da grande empresa sem perder a flexibilidade e o atendimento personalizado da pequena empresa.	<p>Conectividade.</p> <p>Integração de ações.</p> <p>Marcas e negociações coletivas.</p> <p>Padrão de rede.</p> <p>Agilidade dos associados.</p> <p>Customização.</p> <p>Personalização.</p>	<p>Chandler (1959); Lawrence; Lorsch (1973); Piore; Sabel (1984); Jarillo (1988); Capecchi (1990); Baker (1992); Ebers (1997); Easton; Araujo (1997); Macadar (2004).</p>
<b>Organização Estratégica</b>	A delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva.	<p>Visão e missão.</p> <p>Estratégias coletivas.</p> <p>Coordenação estratégica.</p> <p>Alianças externas.</p> <p>Controle de <i>performance</i>.</p>	<p>Astley; Fombrun (1983); Astley (1984); Rockart; Short (1989); Perrow (1992); Grandori; Soda (1995); Lorenzoni; Baden-Fuller (1995); Park (1996); Human; Provan (1997); Marcon; Moinet (2001); Balestro (2004); Pereira (2004).</p>

(continua)

<b>Benefícios de Redes</b>	<b>Definição</b>	<b>Elementos</b>	<b>Referências</b>
<b>Ganhos de Escala e de Poder de Mercado</b>	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de Barganha. Relações comerciais amplas. Representatividade. Credibilidade. Legitimidade. Força de Mercado.	Best (1990); Waarden (1992); Lorenzoni; Baden-Fuller (1995); Human; Provan (1997); Perrow (1998); Campbell; Goold (1999); Von Ende (2004); Macadar (2004); Böhe; Silva (2004).
<b>Provisão de Soluções</b>	Os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação. Consultoria empresarial. Marketing compartilhado. Prospecção de oportunidades. Garantia ao crédito. Inclusão digital. Estruturas de comercialização.	Best (1990); Waarden (1992); Ettighoffer (1992); Handy (1997); Casarotto; Pires (1998); Olson (1999); Balestro (2002); Balestrin; Vargas (2002); Balestrin Vargas; Fayard (2004); Macadar (2004).
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	O compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Disseminação de informações e experiências. Inovações coletivas. Geração de diferenciais. <i>Benchmarking</i> interno e externo. Ampliação de valor agregado.	Powell (1987, 1990, 1998); Garvin (1993); Ebers (1997); Gulati (1998); Kraatz (1998); Wildeman (1998); Beeby; Booth (2000); Phan; Peridis (2000); Araújo (2000); Polt (2001); Cunningham (2001); Hämmäläinen; Schienstock (2001); Balestrin; Vargas (2002); Balestrin, Vargas; Fayard (2004).
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas. Confiança em novos investimentos. Complementaridade. Facilidade transacional. Produtividade.	Miles; Snow (1986); Jarillo (1988); Håkansson; Snehota (1989); Ebers; Grandori (1997); Ebers (1997); Richardson (1997); Human; Provan (1997); Barney (1999); Polt (2001); Prahalad; Ramaswamy (2004); Pereira (2004).
<b>Relações Sociais</b>	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo. Ampliação da confiança. Acúmulo de capital social. Laços familiares. Reciprocidade. Coesão interna.	Hill (1990); Axelrod (1990); Perrow (1992); Ring; Van de Ven (1994); Fukuyama (1995); Ghoshal; Moran (1996); Lado; Boyd; Hanlon (1997); Olson (1999); Gulati; Nohria; Zaheer (2000); Balestro (2002); Böhe; Silva (2004), Balestrin, Vargas; Fayard (2004).

**Quadro 5 - Framework Analítico da pesquisa**

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A tese ora apresentada possui uma natureza eminentemente exploratória, pois, como explicam Alain Pinsonneault e Kenneth Kraemer (1993), as pesquisas exploratórias procuram compreender o comportamento do objeto estudado para a confirmação ou não de idéias prévias. Além disso, as pesquisas exploratórias “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (Gil, 1996, p. 45). Sendo o foco da pesquisa um tema de recente interesse no meio acadêmico nacional e internacional, ainda há um longo percurso antes que trabalhos mais aprofundados consigam ter uma ênfase conclusiva ou comprobatória em relação aos diversos aspectos que abrangem a gestão de redes de cooperação.

Considerando-se que com esta pesquisa busca-se, principalmente, identificar os fatores que influenciam em maior e menor grau a gestão de redes de cooperação, entende-se que a melhor maneira de alcançar tal objetivo é simplificar o grande número de elementos envolvidos e ordenar hierarquicamente a importância relativa de cada um. “Para explicar as coisas, precisamos tentar reduzir as massas de informação e fenômenos que nos rodeiam a forma e tamanho manejável” (Kerlinger, 1980, p. 202). Dada a ampla gama de elementos relacionados ao fenômeno, optou-se pela abordagem multivariada, combinando-se o método quantitativo, através de duas *conjoint analysis*, com o método qualitativo, por meio de grupos focais.

Assim, a pesquisa foi delineada em cinco grandes etapas. A primeira consistiu no aprofundamento conceitual, com a problematização teórica, a formulação da questão de pesquisa e a definição dos objetivos. Além disso, foram definidos os fatores e a metodologia a ser seguida. Na segunda e terceira etapas, realizaram-se as análises conjuntas e os grupos focais. Na quarta etapa, desenvolveram-se a apresentação e as análises dos resultados, as quais se dividiram entre as análises descritivas agregadas, as análises descritivas segmentadas e as análises qualitativas. Por fim, a quinta etapa apresenta as conclusões da pesquisa, indicando as principais contribuições e apontando limitações e sugestões para futuras pesquisas. O Quadro 6 sintetiza as etapas e as fases de execução desta pesquisa.

Etapas	Fases
<b>Aprofundamento Conceitual e Detalhamento Metodológico</b>	Problematização teórica Revisão bibliográfica Formulação da questão e dos objetivos Definição dos fatores Definição da metodologia
<b>Análises Quantitativas (Conjoint Analysis)</b>	Desenho dos estímulos de coleta Aplicação do instrumento de coleta Realização do teste de instrumento de coleta Coleta de dados
<b>Análise dos Resultados</b>	Análises agregadas Análises segmentadas Análises qualitativas
<b>Análises Qualitativas (Grupos Focais)</b>	Seleção dos participantes Constituição dos grupos focais Realização das seções Análise das transcrições dos grupos focais
<b>Conclusões e Considerações Gerais</b>	Apresentação das conclusões Destaque das principais contribuições Apresentação das limitações da pesquisa Sugestões para futuras pesquisas

**Quadro 6 - Delineamento metodológico da pesquisa**

### 3.2 FASES DE EXECUÇÃO DA PESQUISA

O completo desenvolvimento da pesquisa exigiu esforços em diferentes momentos. Inicialmente, com o problema de pesquisa definido, procedeu-se uma intensiva revisão bibliográfica do referencial teórico que abrange a gestão de redes interorganizacionais. Através dessa revisão, aprofundou-se o conhecimento a respeito das redes de cooperação e dos aspectos que compreendem a sua gestão. Com isso, tornou-se possível identificar com maior clareza as diversas variáveis ligadas ao problema de pesquisa, destacadas por pesquisadores nacionais e internacionais. Foram identificadas cerca de cinco dezenas de variáveis realçadas na literatura científica. O extenso número de variáveis, entendidas nesta pesquisa também como elementos da gestão de redes, somado à percepção de uma alta relação entre elas, gerou a necessidade da aglutinação em um conjunto de fatores.

Em termos gerais, a organização em fatores possibilita que o pesquisador enfoque o problema em questão a partir da análise dos inter-relacionamentos entre um conjunto de variáveis identificadas previamente, definindo padrões comuns denominados de fatores (Hair et al., 1998). Fatores são combinações das variáveis originais que correspondem aos construtos gerados pelo pesquisador, concentrando e resumindo as variáveis (Hair et al., 1998). Em outras palavras, “[...] um fator é uma variável subjacente e não observada que presumivelmente ‘explica’ testes, medidas ou itens observados” (Kerlinger, 1980, p. 203). Nas pesquisas quantitativas, os fatores também são entendidos como a ordenação de casos ou de situações contendo combinações variáveis a partir das quais um sistema estatístico é capaz de estimar a importância ou utilidade de cada fator.

O processo de definição dos fatores deu-se em duas etapas. Na primeira etapa, coube ao pesquisador organizar as variáveis que afetam a gestão de redes, apresentando-as no Projeto de Tese defendido em abril de 2003. Na segunda etapa, que ocorreu entre os meses de março e novembro de 2004, conseguiu-se, através de entrevistas pessoais com representantes de redes e em estudos de caso efetuado junto a cinco redes de cooperação<sup>13</sup>, agrupar os elementos em dez fatores que representam o conjunto total de cinco dezenas antes identificado, denominados de atributos de gestão e benefícios de redes de cooperação. O Quadro 5, anteriormente exposto, explicita os fatores e seus elementos constitutivos, delineando o *framework* desta pesquisa.

---

<sup>13</sup> Embora não realizados pelo pesquisador, os cinco estudos de casos utilizados foram propostos, orientados, acompanhados e analisados pelo mesmo, sendo posteriormente organizados e publicados em (Verschoore, 2004).



Definidos os fatores que influenciam diretamente a gestão de redes de cooperação, tornou-se possível partir para a parte mais ousada de aprofundamento do conhecimento sobre a gestão de redes de cooperação: a organização hierárquica da importância dos fatores identificados pelo pesquisador. A identificação dos fatores, por si só, é um avanço considerável no entendimento sobre a gestão de redes. Todavia, a hierarquização dos fatores proporciona ainda um maior conhecimento a respeito das empresas e dos empresários envolvidos nas redes, no que tange às suas interpretações, suas preferências e suas opiniões, habilitando o pesquisador a “[...] explicar conhecimentos, atitudes e comportamentos” (Fink, 1995, p. 1).

Nesse sentido, o método estatístico mais adequado para alcançar o objetivo proposto foi a análise conjunta ou *conjoint analysis*. “Análise conjunta é uma técnica multivariada utilizada especificamente para compreender como respondentes desenvolvem preferências por produtos ou serviços” (Hair et al., 1998, p. 392). Através dela, é possível identificar graus de importância para um determinado conjunto de fatores, permitindo, assim, ordená-los hierarquicamente e realizar análises detalhadas sobre o efetivo impacto ou a verdadeira utilidade das variáveis implícitas em cada fator. De acordo com alguns autores (Hair et al., 1998), a análise conjunta é o único método multivariado no qual o pesquisador primeiro constrói os fatores através da combinação de variáveis reais ou hipotéticas para só então apresentá-los aos respondentes. Seguindo as informações prestadas pelo pesquisador, cabe ao respondente organizar os fatores apresentados de acordo com a sua preferência individual ou a sua opinião quanto à importância relativa de cada fator em relação aos demais.

Sendo assim, optou-se pela realização de duas análises conjuntas do modo tradicional, uma para os cinco atributos de gestão e uma para os cinco benefícios de redes. Tendo sido construído esses dez fatores anteriormente, partiu-se para o desenho dos estímulos de coleta. Os estímulos, na análise conjunta, são as combinações de níveis de fatores identificados pelo pesquisador (Malhotra, 2001). Para facilitar a tarefa de organização dos respondentes, atribuíram-se dois níveis para cada fator: baixo e alto. Na construção dos estímulos, foram adotados dados de entrada não-métricos e uma abordagem de perfil pleno, como podem ser observados nos Anexos D e E. Na abordagem de perfil pleno, são elaborados perfis completos a partir do conjunto de fatores. “Tipicamente, cada perfil é descrito em um cartão índice separado” (Malhotra, 2001, p. 556). Como os cinco fatores de cada análise conjunta gerariam um número elevado de perfis, realizou-se um planejamento fatorial fracionário através do SPSS, reduzindo para 12 cartões de estímulo finais, os quais são apresentados nos Anexos F e G.

Após a elaboração do instrumento de coleta em outubro e novembro de 2004, executou-se a aplicação e a realização do teste do instrumento de coleta junto aos profissionais envolvidos com a formação e o desenvolvimento das redes. Durante o II Encontro de Aperfeiçoamento de Consultores do Programa Redes de Cooperação, ocorrido nos dias 11 e 12 de dezembro de 2004, no município de Santa Maria, aplicaram-se os cartões de estímulo previamente formulados com os perfis de atributos de gestão e, em seguida, fez-se o mesmo com os cartões de estímulo dos perfis de benefícios das redes, na amostra aleatória de 40 técnicos especialistas diretamente envolvidos com as redes. Essa aplicação teve três objetivos. Primeiro, possibilitou testar o instrumento de coleta da análise conjunta com os profissionais que atuam nas redes, inclusive, aprimorando-os com as sugestões dadas pelos respondentes. Segundo, habilitou os consultores do programa a aplicar os instrumentos de coleta nas empresas participantes das redes formadas em sua região de atuação. Terceiro, permitiu a coleta de informações sobre a percepção dos técnicos especialistas em relação à importância dos cinco atributos de gestão e dos cinco benefícios de redes identificados pelo pesquisador.

Tendo sido aprovados os instrumentos de coleta da análise conjunta e tendo sido os consultores do Programa Redes de Cooperação treinados e habilitados a aplicá-los, tornou-se possível avançar para a próxima etapa. O passo seguinte de coleta de dados da pesquisa ocorreu nos meses de janeiro e fevereiro de 2005. Considerando-se que, na análise conjunta, o processo de coleta das informações dos respondentes é mais trabalhosa e mais intrincada, optou-se pela entrevista pessoal. “Entrevistas pessoais permitem ao entrevistador explicar as difíceis tarefas associadas à análise conjunta” (Hair et al., 1998, p. 417). As entrevistas foram realizadas pelos técnicos, habilitados tal como citado, sendo permanentemente orientados e acompanhados pelo pesquisador. Selecionou-se o grupo de respondentes da pesquisa entre representantes das empresas participantes das redes através de uma sondagem aleatória estratificada por região (Evrard, 2001). A estratificação da amostra em sete regiões evitou a concentração das entrevistas em um número limitado de redes e permitiu a distribuição das respostas nas diversas regiões do Rio Grande do Sul. No início de março de 2005, alcançou-se uma unidade amostral de 443 respondentes, avaliada como satisfatória para os fins dessa pesquisa. Os 443 respondentes foram classificados em diferentes segmentos para facilitar a análise aprofundada dos resultados.

A classificação dos respondentes teve como objetivo segmentar a amostra em diversos grupos de afinidades e seguiu duas ênfases: caracterização das empresas e caracterização das redes nas quais essas empresas estão associadas. O formulário de classificação dos respondentes

está exposto no Anexo H. Quanto à caracterização das empresas, segmentou-se pelo tempo de existência, número de postos de trabalho e município sede. Quanto às redes de cooperação, elas foram segmentadas pelo setor de atuação, tempo de existência e número de associados da rede, bem como a forma de participação do respondente na sua rede.

Finalizada a fase de coleta, a etapa posterior contemplou, por conseguinte, a análise dos resultados quantitativos. O objetivo central da análise foi identificar o grau de importância dado pelos respondentes aos dez fatores apresentados pelo pesquisador (cinco atributos de gestão e cinco benefícios das redes). Na primeira parte, analisaram-se os resultados de forma agregada nas duas unidades amostrais. “Resultados agregados da análise conjunta permitem representar grupos de respondentes e também provêm meios de prever suas decisões para qualquer número de situações” (Hair et al., 1998, p. 422). A análise agregada possibilitou uma visão geral representativa da população de técnicos especialistas e de representantes de empresas organizadas em redes de cooperação. Além disso, para complementar a análise agregada, empreendeu-se ainda uma análise comparativa entre os dados desses dois grupos pesquisados. Em seguida, empreendeu-se a análise segmentada dos representantes de empresas em redes. Partindo do pressuposto de que “[...] a amostra de estimação pode ser decomposta de várias maneiras” (Malhotra, 2001, p. 560), segmentaram-se os respondentes conforme as características antes mencionadas. Entre os diferentes segmentos, foram realizadas análises de correlação múltipla para se medir o grau de relação entre os segmentos no que tange aos atributos de gestão e aos benefícios de redes.

Por fim, no sentido de complementar os resultados observados através da análise quantitativa, empreendeu-se também uma análise qualitativa junto aos segmentos de representantes empresas em rede. Para tanto, o método adotado foi o do Grupo Focal ou Grupo de Foco. “Os grupos de foco são entrevistas semi-estruturadas que utilizam uma abordagem de pesquisa exploratória e são considerados um tipo de pesquisa qualitativa” (Hair et al., 2005, p. 163). Tal método comumente é usado para reunir dados relativos aos sentimentos e às opiniões de um grupo de pessoas que esteja envolvido em uma situação comum, pois, sob a orientação de um facilitador, os participantes selecionados são estimulados a discutir suas opiniões, suas reações e seus sentimentos sobre uma situação ou sobre um conceito (Collis; Hussey, 2005).

Em outubro de 2005, durante o VI Encontro Estadual de Redes de Cooperação, na cidade de Novo Hamburgo, foram selecionados 13 representantes de empresas que se enquadravam nas características dos diferentes segmentos para participar dos dois grupos focais que ocorreram em dias subsequentes. A seleção das redes representadas seguiu a caracterização

proposta na análise segmentada, levando em consideração o setor de atuação, o tempo de existência e o número de associados da rede, a forma de participação do representante na rede e o tempo de existência e o tamanho da empresa.

Os empresários selecionados foram alocados nos grupos conforme a disponibilidade de cada um. No primeiro grupo focal, participaram oito empresários e, no segundo grupo, cinco empresários. Nesses dois grupos focais, durante as duas horas estipuladas, travaram-se discussões relativamente informais sobre os elementos que compõem os atributos de gestão e os benefícios de redes e, especialmente, sobre as provocações do pesquisador quanto aos resultados observados na análise quantitativa. Para a interpretação dos resultados, os debates ocorridos nos grupos focais foram transcritos e, em seguida, submetidos à análise de conteúdo. As evidências observadas foram confrontadas com o referencial teórico adotado e os resultados obtidos nas análises quantitativas. A riqueza das contribuições dos participantes dos grupos focais agregou observações e explicações valiosas para o melhor entendimento da gestão de redes de cooperação.

Todas essas etapas metodológicas confluíram para as conclusões da tese, na qual são apresentadas as conclusões gerais da pesquisa, suas principais contribuições, além das limitações e sugestões para futuras pesquisas. Consolidando-se academicamente o tema, viabiliza-se a continuidade dos estudos na área, motivando novos pesquisadores a ampliar a profundidade de conhecimento sobre essa nova forma organizacional. Tornando-se possível identificar os fatores preponderantes da gestão de redes de cooperação interorganizacionais, pode-se avançar consideravelmente na construção de um modelo de gestão de redes de cooperação com base no qual poderão ser propostas melhorias para as redes existentes e, como decorrência, aperfeiçoamentos nas políticas públicas de fomento à cooperação.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA AGREGADA

#### 4.1.1 Técnicos Especialistas do Programa Redes de Cooperação

A presente análise compreende os resultados da aplicação de duas *conjoint analysis* simultâneas em técnicos especialistas em redes interorganizacionais participantes do Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI). A primeira análise conjunta teve como objetivo identificar quais seriam os atributos de gestão mais importantes para a administração de uma rede de cooperação dentre os cinco apresentados pelo pesquisador: Mecanismos Sociais Aspectos Contratuais, Motivação e Comprometimento, Integração com Flexibilidade, e Organização Estratégica. A segunda análise conjunta procurou identificar quais benefícios teriam maior relevância para uma rede de cooperação dentre cinco apresentados pelo pesquisador: Ganhos de Escala e de Poder de Mercado, Provisão de Soluções, Aprendizagem e Inovação, Redução de Custos e Riscos e Relações Sociais.

A população de técnicos do Programa Redes de Cooperação alcança 50 indivíduos, divididos em 37 consultores, 7 supervisores regionais, 5 coordenadores da SEDA e 1 assessor jurídico. Todos esses técnicos detêm um profundo conhecimento do fenômeno por atuarem como consultores e administradores das redes. A unidade amostral da análise conjunta atingiu 40 respondentes, equivalente a 80% da população. A coleta dos dados das duas análises conjuntas ocorreu no dia 11 de dezembro de 2004, durante o II Encontro de Aperfeiçoamento de Consultores do Programa Redes de Cooperação, ocorrido na cidade de Santa Maria. Como citado anteriormente, adotou-se o método de perfil pleno de coleta por ser mais adequado ao tipo de informação buscada, além de facilitar a tarefa de organização dos cartões. Desenvolveu-se apenas a análise agregada dos resultados das coletas, visto que ela possibilita uma compreensão geral representativa do corpo técnico do programa. Não foram realizadas análises individuais dos respondentes, nem análises estratificadas por grupo de respondentes.

O primeiro conjunto de estímulos de coleta aplicado aos técnicos referia-se aos atributos de gestão de redes de cooperação. Todos os 40 formulários de respostas coletados foram agregados e processados através do programa estatístico SPSS versão 12.0. Os cálculos estatísticos ocorreram a partir de dados de entrada não-métricos. O sumário do resultado do processamento realizado através do SPSS para a unidade amostral agregada pode ser visualizado no Quadro 7.

ARQUIVO SUMÁRIO			
Importância	Utilidade		Fator
Média			
<b>19,19</b>	-.7437	ATR1	Mecanismos Sociais
	,7437	--	Baixo
		--	Alto
<b>15,34</b>	-.4937	ATR2	Aspectos Contratuais
	,4937	--	Baixo
		--	Alto
<b>30,97</b>	-1,2000	ATR3	Motivação e Comprometimento
	1,2000	----	Baixo
		----	Alto
<b>17,04</b>	-.5750	ATR4	Integração com Flexibilidade
	,5750	--	Baixo
		--	Alto
<b>17,45</b>	-.6312	ATR5	Organização Estratégica
	,6312	--	Baixo
		--	Alto
4,5000	CONSTANTE		
<b>Pearson's R = ,989</b>	<b>Significance = ,0000</b>		
Kendall's tau = ,929	Significance = ,0006		
Kendall's tau = ,333 for 4 holdouts	Significance = ,2485		
SUBFILE SUMMARY			
No reversals occurred in this split file group.			

**Quadro 7 - Resultado da análise conjunta agregada dos atributos de gestão: técnicos especialistas**

Inicialmente, pode-se afirmar que o modelo de pesquisa adotado e a coleta de dados realizada foram exitosos. Não foi necessária a exclusão de nenhum respondente para a análise estatística e não ocorreram reversões na ordenação de importância dos cartões. Além disso, segundo o processamento estatístico, a significância de 0,0000 e o coeficiente de Pearson de 0,989 reduzem a chance de incorreções na amostra e indicam uma forte associação entre as variáveis dependentes e independentes envolvidas na análise.

Os resultados do processamento dos dados coletados confirmam a importância de todos os fatores previamente definidos pelo pesquisador. Tanto os mecanismos sociais, quanto os aspectos contratuais, a motivação e o comprometimento, a integração com flexibilidade e a organização estratégica foram entendidos como importantes atributos de gestão de redes pelos técnicos respondentes. Nenhum dos fatores indicados recebeu um grau de importância inferior a 15%. Esse resultado indica que, na visão dos pesquisados, a gestão de redes não pode ser determinada apenas por algum atributo específico, mas sim pelo conjunto de fatores. Na opinião dos técnicos especialistas, portanto, a gestão da rede deve atender para os atributos listados com similar acuidade. Em outras palavras, descuidos com qualquer um dos fatores considerados podem levar ao fracasso da gestão da rede.

Entre o grupo de fatores examinados pelos respondentes, o fator Motivação e Comprometimento destaca-se como o atributo de gestão mais importante para o sucesso de uma rede. Essa percepção dos técnicos especialistas pode ser explicada por duas razões. Primeiro, porque esse atributo abrange elementos como participação em assembleias, amplos debates, equipes de trabalho ativas e, principalmente, fidelidade dos associados com as decisões da rede. Níveis elevados desses elementos seguramente aumentam a capacidade para lidar com interesses díspares, o que, de acordo com Waarden (1992), facilita a coordenação de uma organização não-hierárquica. Segundo, e igualmente importante, deve-se levar em consideração que esse exame foi realizado por técnicos com a visão de gestores ou consultores de rede, e não de representantes de empresas participantes de redes. A preocupação dos técnicos em motivar e comprometer empresários com a idéia da rede, especialmente nos momentos iniciais da formação, constitui-se no maior desafio para o sucesso de suas atividades. Naturalmente, tendo a visão de gestores do processo, os técnicos acreditam que, superando as barreiras de envolvimento dos empresários, os demais atributos acabarão desenvolvendo-se com maior facilidade. Dada essa situação, é possível prever que o resultado da coleta junto aos empresários poderá indicar uma outra visão.

No outro extremo da ordenação dos fatores, o atributo Aspectos Contratuais recebeu o menor grau de importância dos técnicos de redes de cooperação. Embora, como destacado anteriormente, seja um fator importante para a gestão da rede, a sua menor importância relativa frente aos demais fatores demonstra a percepção dos técnicos de que a administração da rede decorre mais de regras implícitas nos relacionamentos interpessoais. Em outras palavras, os contratos formais, como o estatuto e o regimento interno, dão a orientação geral, a credibilidade e a segurança nos primeiros passos da rede, mas serão os contratos relacionais e informais que conduzirão a rede ao sucesso em sua trajetória.

Outros fatores receberam graus de importância semelhantes entre 17,45% e 17,04%. Isso significa que tanto os elementos que compõem a Integração com Flexibilidade quanto os que compõem a Organização Estratégica são importantes, porém relativamente menos decisivos para a gestão da rede, pois estão atrelados a uma visão mais ampla e madura da rede não observada pelos técnicos especialistas nas redes onde atuam. Já o atributo de gestão Mecanismos Sociais, que abrange elementos como a confiança entre os associados da rede, os interesses consensuais e a transparência nos relacionamentos, obteve um grau de importância ligeiramente maior na visão dos técnicos especialistas. O grau de 19,19% pode ser explicado pela estreita relação dos elementos que compõem esse fator com os elementos que constituem o fator Motivação e Comprometimento. Na visão dos técnicos pesquisados, é possível considerar, de modo plausível, que confiança e transparência nos relacionamentos entre os associados afetam diretamente a participação e o envolvimento nas decisões e ações da rede. Em outras palavras, com base na concepção teórica dos elementos constitutivos do fator Mecanismos Sociais (Coleman, 1990; Fukuyama, 1995), ficou evidenciado que a preexistência de capital social e de laços de confiança, ou mesmo a geração e a acumulação interna desses elementos, propiciam um ambiente facilitador ao relacionamento entre os empresários e atuam positivamente na gestão de redes de cooperação.

No que diz respeito à análise conjunta feita para os benefícios das redes, pode-se afirmar que o modelo de pesquisa adotado e a coleta de dados realizada também foram exitosos, já que não foi necessária a exclusão de nenhum respondente para a análise estatística e nem ocorreram reversões na ordenação de importância dos cartões. Igualmente, a significância de 0,0000 e o coeficiente de Pearson de 0,977 minimizam a chance de incorreções na amostra e indicam uma forte associação entre as variáveis dependentes e independentes, conforme demonstrado no Quadro 8.



## ARQUIVO SUMÁRIO

Importância Média	Utilidade	Fator
<b>25,29</b>		ATR1 Ganhos de Escala e de Poder de Mercado
	-1,0000 1,0000	----ó Baixo ó---- Alto
<b>17,93</b>		ATR2 Provisão de Soluções
	-,6437 ,6437	---ó Baixo ó--- Alto
<b>24,28</b>		ATR3 Aprendizagem e Inovação
	-,9125 ,9125	----ó Baixo ó---- Alto
<b>17,80</b>		ATR4 Redução de Custos e Riscos
	-,6812 ,6812	---ó Baixo ó--- Alto
<b>14,70</b>		ATR5 Relações Sociais
	-,5062 ,5062	--ó Baixo ó-- Alto
4,5000	CONSTANT	

**Pearson's R = ,977                      Significance = ,0000**

Kendall's tau = 1,000                      Significance = ,0003  
Kendall's tau = 1,000 for 4 holdouts      Significance = ,0208

## SUBFILE SUMMARY

No reversals occurred in this split file group.

**Quadro 8 - Resultado da análise conjunta agregada dos benefícios de redes: técnicos especialistas**

Como na análise conjunta realizada para os atributos de gestão de redes, os resultados do processamento dos dados coletados confirmam a importância de todos os benefícios definidos pelo pesquisador com base na teoria organizacional. Tanto os ganhos de escala e de poder de mercado quanto a provisão de soluções, a aprendizagem e inovação, a redução de custos e riscos e as relações sociais, foram entendidos como benefícios de redes relevantes pelos técnicos especialistas respondentes. Nenhum dos fatores indicados recebeu grau de importância inferior a 14,70%, apontando que, na opinião do conjunto de técnicos especialistas, as redes precisam empreender esforços na busca de todos os cinco benefícios identificados.

O benefício mais importante das redes de cooperação, na percepção dos técnicos especialistas, é a possibilidade de as empresas em conjunto obterem vantagens com a ampliação da escala e do poder de mercado, seja nas relações com fornecedores e clientes, seja na construção de diferenciais competitivos. Todavia, o que mais chama a atenção nas respostas dos técnicos é a importância dada ao fator Aprendizagem e Inovação. Tendo obtido 24,28%, quase o mesmo grau do fator Ganhos de Escala, que alcançou 25,29%, elementos como as inovações permanentes, através do compartilhamento de idéias e de práticas de *benchmarking*, despontam entre as vantagens da constituição de redes de cooperação. Analiticamente, é bastante salutar a percepção dos técnicos em relação ao fator mencionado. Ela demonstra, por um lado, o valor atribuído a esse fator como um conjunto de elementos de elevado potencial para a geração de diferenciais competitivos, enfatizando, como na concepção teórica, que a rede deva perseguir uma orientação econômica. Por outro lado, como a percepção dos técnicos especialistas não está dissociada da realidade empírica por eles vivenciada, corrobora-se a hipótese teórica de que a união de empresas em redes de cooperação representa uma possibilidade concreta para a realização e a disseminação de inovações através de ações coletivas (Ford; Thomas, 1997; Schibany; Polt, 2001).

No extremo inferior, destacou-se o fator Relações Sociais, com 14,70% de importância segundo os técnicos especialistas. Embora não seja um percentual baixo, a menor importância relativa de elementos como reciprocidade, laços familiares e formação de um grupo social não surpreendem. Uma das razões para isso pode estar centrada no fato de os benefícios desse fator não se relacionarem diretamente aos ganhos econômicos que, em geral, estão associados a uma organização empresarial. Outra explicação centra-se no fato dos respondentes não fazerem parte da rede como empresários associados, além de precisarem manter um distanciamento pessoal do grupo, dada à necessidade da isenção de sua função na rede. Isso faz com que as Relações Sociais não sejam tão valorizadas ou mesmo percebidas como benefícios de alto grau de importância pelos técnicos especialistas que atuam como gestores e consultores da rede.

Os fatores Provisão de Soluções e Redução de Custos e Riscos aparecem como benefícios importantes, porém complementares na visão dos técnicos especialistas. O grau de 17,93% atribuído pelo conjunto de respondentes ao fator Provisão de Soluções, por exemplo, confere uma importância relevante ao suporte estrutural com tecnologias de informação, cursos, consultorias, entre outros atributos que uma rede de cooperação possa oferecer para o aperfeiçoamento competitivo dos seus associados. Do mesmo modo, o grau de importância de 17,80% ratifica a capacidade e o potencial das redes de cooperação em realmente reduzir custos

e riscos para as empresas associadas. Na visão dos técnicos, o compartilhamento de investimentos estratégicos (Miles; Snow, 1986; Richardson, 1997) e a complementação dos ativos das empresas através soluções coletivas (Powell, 1990; Campbell; Goold, 1999), entre outros elementos, são benefícios que as redes de cooperação podem e devem alcançar.

As análises realizadas dos atributos de gestão e dos benefícios das redes de cooperação corroboram as concepções teóricas apresentadas. Os atributos elencados como fatores decisivos da gestão de redes, entre eles, os Mecanismos Sociais, os Aspectos Contratuais e a Motivação e Comprometimento, assim como os benefícios de Ganhos de Escala e Aprendizagem e Inovação, juntamente com os outros, foram ratificados pelos técnicos especialistas respondentes através da análise conjunta. Por fim, quanto à análise geral dos resultados da coleta junto aos técnicos do Programa Redes de Cooperação, é importante salientar que ela corresponde à opinião de técnicos especialistas, ou seja, profissionais oriundos de diferentes áreas como Administração, Economia, Psicologia, Engenharia e Direito, os quais atuam auxiliando na formação das redes, gerenciando-as ou prestando consultorias. Por essas características, os resultados apresentados indicam um ponto de vista sobre o fenômeno, que pode vir a ser divergente do ponto de vista dos representantes das empresas. O Quadro 9 sintetiza os resultados observados com as análises conjuntas dos fatores de gestão e dos benefícios de redes junto aos técnicos especialistas do Programa Redes de Cooperação.

De antemão, alguns aspectos suscitam uma curiosidade maior. Por exemplo, o modelo de pesquisa e a coleta de dados junto à unidade amostral dos empresários terão o mesmo êxito? As diferentes características da população e da coleta afetarão o coeficiente de Pearson e a significância da amostra? Os atributos de gestão e os benefícios de rede pré-definidos pelo pesquisador também serão confirmados pelos respondentes? Quais os graus de importância dos fatores que terão semelhanças entre os técnicos especialistas e os representantes de empresas? Os fatores de maior importância relativa serão Motivação e Comprometimento e Ganhos de Escala? Os representantes das empresas realmente darão destaque para Aprendizagem e Inovação? Essas e outras questões serão analisadas e detalhadas a seguir.

A T R I B U T O S					
Ordem	1° Motivação e Compromet.	2° Mecanismos Sociais	3° Organização Estratégica	4° Integração c/ Flexibilidade	5° Aspectos Contratuais
Impor- tância	30,97%	19,19%	17,45%	17,04%	15,34%
Análise	Os elementos do fator aumentam a capacidade para gerir uma organização não-hierárquica. Os técnicos acreditam que, superando as barreiras de motivação e comprometimento, os demais atributos acabarão desenvolvendo-se com maior facilidade.	Há uma estreita relação entre os elementos deste fator com os elementos do fator motivação e comprometimento. Capital social e confiança propiciam um ambiente facilitador do relacionamento entre os empresários e afetam a motivação e o comprometimento e a gestão da rede.	Os elementos que compõem este fator são importantes, porém menos decisivos para a gestão da rede, pois estão atrelados a uma visão mais ampla e madura da rede que nem mesmo os técnicos especialistas observam nas redes onde trabalham.	Os elementos que compõem este atributo são importantes, porém menos decisivos para a gestão da rede, pois estão atrelados a uma visão mais ampla e madura da rede que nem mesmo os técnicos especialistas observam nas redes onde trabalham.	A percepção dos técnicos é de que a administração da rede é mais afetada pelas regras implícitas dos relacionamentos interpessoais. Os contratos formais dão a orientação geral, a credibilidade e a segurança nos primeiros passos da rede, mas são os contratos relacionais e informais que mantêm a rede em evolução.
B E N E F Í C I O S					
Ordem	1° Ganhos de Escala	2° Aprendizagem e Inovação	3° Provisão de Soluções	4° Redução de Custos e Riscos	5° Relações Sociais
Impor- tância	25,29%	24,28%	17,93%	17,80%	14,70%
Análise	Corroboram a possibilidade de as empresas em conjunto obterem vantagens com a ampliação da escala e do poder de mercado, seja nas relações com fornecedores e clientes, seja na construção de diferenciais competitivos.	Constitui-se em um conjunto de elementos de elevado potencial para a geração de diferenciais competitivos. Corroboram-se a hipótese teórica de que a união de empresas em redes de cooperação representa uma possibilidade concreta para os processos coletivos de inovação e para a disseminação de inovações.	Os técnicos especialistas concedem uma importância relevante ao suporte estrutural com tecnologias de informação, cursos, consultorias, entre outros que uma rede de cooperação possa oferecer para o aperfeiçoamento competitivo dos seus associados.	Na visão dos técnicos, o compartilhamento de investimentos estratégicos e a complementação dos ativos através soluções coletivas são benefícios que devem ser perseguidos. O percentual ratifica a capacidade e o potencial das redes de cooperação em reduzir custos e riscos para as empresas associadas.	Os elementos deste fator não se relacionam diretamente aos ganhos econômicos que normalmente estão associados a uma organização empresarial. Os técnicos não fazem parte da rede como associados e precisam manter distanciamento pessoal do grupo considerando a necessidade de isenção das suas funções na rede.

**Quadro 9 - Síntese dos resultados da análise agregada: técnicos especialistas**

#### 4.1.2 Representantes de Empresas Participantes de Redes de Cooperação

A análise a seguir apresentada abrange os resultados de duas *conjoint analysis* aplicadas simultaneamente a representantes das empresas participantes do Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI). A primeira análise conjunta teve como objetivo identificar junto aos respondentes quais, entre os fatores apresentados, seriam os mais importantes para uma competente administração de redes de cooperação: Mecanismos Sociais, Aspectos Contratuais, Motivação e Comprometimento, Integração com Flexibilidade e Organização Estratégica. A segunda análise conjunta objetivou identificar quais, entre os benefícios possíveis de Ganhos de Escala e de Poder de Mercado, Provisão de Soluções, Aprendizagem e Inovação, Redução de Custos e Riscos e Relações Sociais, previamente elencados pelo pesquisador, teriam maior importância para os respondentes.

A população de estabelecimentos participantes do Programa Redes de Cooperação, nas 120 redes formadas, alcança o número de 2.500. A unidade amostral da análise conjunta atingiu 443 respondentes, equivalente a 17,72% da população. Sua caracterização é essencial para uma análise mais detalhada. A coleta dos dados das duas análises conjuntas ocorreu nos meses de janeiro e fevereiro de 2005, através de formulários aplicados pelos consultores do Programa Redes de Cooperação, sob a orientação e o acompanhamento do pesquisador. Como dito anteriormente, optou-se pelo método de perfil pleno de coleta por adequação ao tipo de informação visada. Todos os formulários coletados foram agregados e processados através do programa estatístico SPSS versão 12.0. Os cálculos estatísticos foram efetuados a partir de dados de entrada não-métricos. Os resultados obtidos estão expostos no Quadro 10.

Inicialmente, pode-se afirmar que, assim como na pesquisa junto aos técnicos especialistas, o modelo de pesquisa adotado e a coleta de dados realizada foram exitosos. Como pode ser observado no Quadro 10, nenhum respondente foi excluído da análise estatística e não ocorreram reversões na ordenação de importância dos cartões. Não obstante, o processamento estatístico indicou uma significância de 0,0000 e um coeficiente de Pearson de 0,981, fato que minimiza a possibilidade de incorreções na amostra e denota uma forte associação entre as variáveis dependentes e independentes da pesquisa. Além disso, o processamento dos dados coletados junto aos representantes de empresas participantes de redes confirmou terem relevância todos os fatores previamente definidos pelo pesquisador, de forma idêntica ao que havia sido indicada pela amostra coletada junto aos técnicos do Programa Redes de Cooperação.

## ARQUIVO SUMÁRIO

Importância Média	Utilidade	Fator
↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺		Atr1 Mecanismos Sociais
↔ 20,05 ↔	-,7387	----↔ Baixo
↻↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺	,7387	↔---- Alto
↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺		Atr2 Aspectos Contratuais
↔ 24,12 ↔	-,8121	----↔ Baixo
↻↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺	,8121	↔---- Alto
↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺		Atr3 Motivação e Comprometimento
↔ 21,63 ↔	-,6360	---↔ Baixo
↻↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺	,6360	↔--- Alto
↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺		Atr4 Integração com Flexibilidade
↔ 17,43 ↔	-,4797	--↔ Baixo
↻↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺	,4797	↔-- Alto
↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺		Atr5 Organização Estratégica
↔ 16,78 ↔	-,4526	--↔ Baixo
↻↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺	,4526	↔-- Alto
	4,5000	CONSTANT
<b>Pearson's R =</b>	<b>,981</b>	<b>Significance =</b> ,0000
Kendall's tau =	1,000	Significance = ,0003
Kendall's tau =	,333 for 4 holdouts	Significance = ,2485
SUBFILE SUMMARY		
No reversals ocured in this split file group.		

**Quadro 10 - Resultado da análise conjunta agregada dos atributos de gestão: representantes de empresas**

O resultado do processamento dos dados evidencia que os representantes de empresas participantes de redes percebem a importância dos cinco atributos de gestão de redes destacados previamente pelo pesquisador. Os fatores identificados como Mecanismos Sociais, Aspectos Contratuais, Motivação e Comprometimento, Integração com Flexibilidade e Organização Estratégica receberam graus de importância superiores a 16%. A análise agregada dos dados coletados junto aos representantes de empresas participantes de redes permite a conclusão de que a gestão de redes de cooperação é afetada por todos os fatores em conjunto. Não há, segundo a visão desses respondentes, a predominância isolada de algum dos atributos de gestão. Esses resultados coincidem com a conclusão dos técnicos especialistas vista anteriormente. Evidencia-se, assim, que as redes de cooperação são administradas por meio do grupo de atributos identificados pelo pesquisador, e não por um dos atributos isoladamente.

A unidade amostral das empresas participantes de redes de cooperação indicou uma importância superior do atributo Aspectos Contratuais em relação aos demais atributos. O grau de importância de 24,12% alcançado pelo fator demonstra uma evidente preocupação dos respondentes com a formalização dos relacionamentos, com a divisão equilibrada de direitos e deveres e também com a imposição de sanções para os membros que infringirem as regras acordadas. Esse destaque denota clara preferência do grupo por tornar as normas de convivência claras e precisas. Essa preferência pode ser entendida por, no mínimo, duas razões. Uma delas é que a constituição de redes de cooperação, por ser uma forma de organização ainda desconhecida, gera receios e temores dos participantes (Pralhad; Ramaswamy, 2004), amenizados somente à luz da jurisdição. Outra razão, mais pragmática, centra-se no fato de que as ações oportunistas são latentes nos negócios e apenas a explicitação contratual das regras pode minimizá-las (Williamson, 1985).

Paralelamente aos aspectos formais, a amostra dos representantes de empresas indicou uma elevada importância dos atributos Motivação e Comprometimento, com um percentual de 21,63%, e Mecanismos Sociais, com um percentual de 20,05%. A proximidade do grau de importância desses dois atributos, como dito anteriormente, é explicada pela estreita relação dos elementos que compõem a ambos. Na opinião dos respondentes, de um lado, elementos como laços familiares, confiança e capital social habilitam os participantes a se comprometerem mais com a rede e, de outro, a motivação e o envolvimento na rede possibilitam aproximar os membros, acumular capital social e gerar confiança. Juntos, eles representam mais de 40% dos fatores da gestão de redes de cooperação, fato que indica claramente que, no entendimento das empresas participantes, não há como administrar uma rede desconsiderando-se a motivação e o comprometimento individual dos aspectos de grupo ligados às relações sociais.

Os demais fatores receberam graus de importância relativamente inferiores. O atributo Integração com Flexibilidade alcançou uma importância de 17,43% e o atributo Organização Estratégica, de 16,78%. Os percentuais atingidos indicam que tais atributos são relevantes à gestão de redes. A menor importância relativa, todavia, pode ser compreendida pelo fato de esses atributos abrangerem elementos de maior amplitude, como planejamento de longo prazo, ações estratégicas e alianças com fornecedores e clientes, muitas vezes distantes do dia-a-dia de empresas de menor porte. Em outras palavras, os atributos denominados Integração com Flexibilidade e Organização Estratégica foram considerados relativamente menos importantes porque exigem uma visão ampla de organização de grande escala que parte dos respondentes ainda não possui por serem majoritariamente administradores empresas de pequeno porte.

Os resultados do processamento dos dados referentes aos benefícios de redes, de acordo com a percepção dos representantes de empresas participantes de redes de cooperação, confirmam a importância de todos os benefícios definidos pelo pesquisador, tal como havia sido identificado na pesquisa junto aos técnicos especialistas. Também o modelo de pesquisa adotado e a coleta de dados realizada foram exitosos. Não foi necessária a exclusão de nenhum respondente para a análise estatística e não ocorreram reversões na ordenação de importância dos cartões. Semelhantemente à análise anterior, a significância de 0,0000 e o coeficiente de Pearson de 0,969 diminuem a possibilidade de incorreções na amostra e indicam uma forte associação entre as variáveis dependentes e independentes. Os resultados do processamento estatístico estão expostos no Quadro 11.

ARQUIVO SUMÁRIO			
Importância	Utilidade	Fator	
Média			
↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺		Atr1	Ganhos de Escala
↔19,99 ↔	-,7122	---↔	Baixo
↻↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺	,7122	↔---	Alto
↔			
↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺		Atr2	Provisão de Soluções
↔26,29 ↔	-,8691	-----↔	Baixo
↻↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺	,8691	↔-----	Alto
↔			
↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺		Atr3	Aprendizagem e Inovação
↔19,60 ↔	-,6321	---↔	Baixo
↻↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺	,6321	↔---	Alto
↔			
↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺		Atr4	Redução de Custos e Riscos
↔16,61 ↔	-,4898	--↔	Baixo
↻↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺	,4898	↔--	Alto
↔			
↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺		Atr5	Relações Sociais
↔17,51 ↔	-,5282	--↔	Baixo
↻↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺↺	,5282	↔--	Alto
↔			
	4,5000	CONSTANT	
<b>Pearson's R = ,969</b>		<b>Significance = ,0000</b>	
Kendall's tau = ,929		Significance = ,0006	
Kendall's tau = 1,000 for 4 holdouts		Significance = ,0208	
-			
SUBFILE SUMMARY			
No reversals occurred in this split file group.			

**Quadro 11 - Resultado da análise conjunta agregada dos benefícios de redes: representantes de empresas**



A análise do Quadro 11 indica uma importância semelhante entre todos os benefícios elencados pelo pesquisador, já que a diferença entre os fatores mais e menos importantes não chega aos 10 pontos percentuais. Contudo, é possível identificar na percepção dos representantes das empresas participantes de redes de cooperação uma destacada preferência pelo benefício Provisão de Soluções, que é constituído por elementos como infra-estrutura de suporte, cursos e treinamentos, consultorias e tecnologias de informação. Esse elevado grau de importância, que alcança 26,29%, demonstra uma preocupação especial dos respondentes na disponibilização de serviços que dificilmente seriam acessados por suas empresas de forma isolada. Sob um outro ângulo de análise, o percentual obtido por Provisão de Soluções salienta que as empresas participantes de redes tendem a preferir benefícios práticos, de curto prazo, que permitam resolver questões e dificuldades pontuais, ou que venham a ampliar o desempenho e a competitividade dos associados através de instrumentos e de serviços gerados e disponibilizados coletivamente.

Em uma preferência intermediária, relativamente aos demais fatores, estão os benefícios de Ganhos de Escala e de Aprendizagem e Inovação. No primeiro caso, a possibilidade de as empresas obterem vantagens de escala nas relações com fornecedores e clientes e terem uma maior credibilidade em seu ambiente de negócios é um benefício salientado pelos respondentes, atingindo o percentual de 19,99%. Esse elevado grau de importância poderia ser presumido antes da pesquisa, pois é praticamente senso comum que uma das grandes vantagens de qualquer tipo de união é a possibilidade de se juntar forças e se tornar, coletivamente, algo maior. Do ponto de vista organizacional, essa força se traduz em melhores negociações, ações com impacto amplo nos mercados consumidores e uma maior respeitabilidade e credibilidade institucional. A elevada importância concedida pelos representantes das empresas demonstra exatamente a confirmação de que, através de uma rede de cooperação, eles conseguem obter tais benefícios.

Contudo, o que chama a atenção é a relevância dada ao fator Aprendizagem e Inovação pelos representantes das empresas. Considerando-se o fato de que ações como compartilhamento de informações e práticas de *benchmarking*, com vistas à geração e à disseminação de melhorias, são fundamentais ao desenvolvimento de diferenciais competitivos, o percentual de 19,60% de importância indica a clara inclinação dos participantes de redes nesta direção. Além disso, como já havia sido verificado por Balestrin (2005), a elevada importância alcançada por esse fator constitui-se em mais uma comprovação empírica dos postulados teóricos sobre a capacidade das redes de cooperação de propiciarem um ambiente favorável

para a aprendizagem organizacional e para as inovações. Não obstante, é importante salientar que os representantes de empresas, beneficiários diretos da aprendizagem e das inovações, indicaram seus elementos constitutivos como vantagens tão importantes quanto os rotineiramente comentados ganhos de escala.

Logo abaixo desses dois últimos fatores, destacou-se o fator Relações Sociais, com 17,51% de importância segundo a unidade amostral. Esse valor demonstra que aspectos como amizades, laços familiares, além da formação de um grupo social são valorizados e percebidos como benefícios de alto grau de importância pelos representantes das empresas participantes de redes. Frente a esse fato, duas considerações são possíveis. Em primeiro lugar, observa-se que, apesar de uma organização empresarial ter foco prioritário nas vantagens econômicas e nos benefícios tangíveis, os envolvidos nas redes de cooperação as valorizam como fonte de relacionamentos pessoais e de benefícios intangíveis e não-econômicos. Em segundo lugar, visto que o entendimento dos representantes das empresas está diretamente associado à realidade vivenciada nas suas redes, corrobora-se o pressuposto teórico de alguns pesquisadores, como Perrow (1992), Burt (1997) e Thompson (2003), de que a participação em redes de cooperação habilita seus associados a desenvolverem relações sociais permanentes e, por conseguinte, acumularem capital social, gerarem um sentimento comunitário e criarem sólidos laços de confiança entre os membros.

Por fim, o fator Redução de Custos e Riscos aparece como um benefício relativamente menos importante. O grau de 16,61% atribuído pelo conjunto de respondentes a esse fator demonstra a capacidade das redes de cooperação em reduzir custos e riscos para os seus associados. Por isso, os aspectos ligados à elevação da lucratividade e à rentabilidade das empresas através de soluções conjuntas foram realçados como benefícios que as redes de cooperação não devam deixar de perseguir. Todavia, o menor percentual obtido por esse fator demonstra que a efetiva diminuição de custos e riscos por meio de ações complementares não seja tão fácil de ser percebida e realizada em redes formadas por empresas que atuam em um mesmo segmento. Pode ser explicada também pelo fato de que, na percepção dos representantes de empresas, existem meios viáveis de se reduzir custos e riscos de forma isolada, independentemente da participação em uma rede. Desse fato decorre uma comparação desigual com os demais benefícios que são muito difíceis ou mesmo impossíveis de serem obtidos sem a participação em redes de cooperação. O Quadro 12 apresenta uma síntese dos resultados obtidos a partir da análise quantitativa agregada realizada junto aos representantes de empresas.

A T R I B U T O S					
Ordem	1° Aspectos Contratuais	2° Motivação e Compromet.	3° Mecanismos Sociais	4° Integração c/ Flexibilidade	5° Organização Estratégica
Impor- tância	24,12%	21,63%	20,05%	17,43%	16,78%
Análise	Há clara preferência do grupo por tornar as normas de convivência claras e precisas. A constituição de redes, por ser uma forma de organização desconhecida, gera receios e temores dos participantes, amenizados somente pela jurisdição.	Este fator está proximamente relacionado aos mecanismos sociais, seus elementos possibilitam aproximar os membros, acumular capital social e gerar confiança. No entendimento das empresas, não há como gerir uma rede sem considerar a motivação e o comprometimento individual.	Esse fator está proximamente relacionado à motivação e compromet. seus elementos motivam e habilitam os participantes a se envolverem mais com a rede. No entendimento das empresas, não há como gerir uma rede sem considerar os elementos relacionados aos mecanismos sociais.	Este atributo de gestão foi considerado relativamente menos importante porque seus elementos pressupõem uma visão ampla de organização de grande escala que parte dos respondentes ainda não possui por serem majoritariamente administradores empresas de pequeno porte.	A menor importância relativa pode ser compreendida pelo fato de esse atributo de gestão abranger elementos de maior amplitude como planos, ações estratégicas e alianças com fornecedores e clientes, muitas vezes distantes do dia-a-dia de empresas de menor porte.
B E N E F Í C I O S					
Ordem	1° Provisão de Soluções	2° Ganhos de Escala	3° Aprendizagem e Inovação	4° Relações Sociais	5° Redução de Custos e Riscos
Impor- tância	26,29%	19,99%	19,60%	17,51%	16,61%
Análise	Expõe o fato de que há uma superior preferência por benefícios práticos, de curto prazo, que possam melhorar a competência e o desempenho dos associados. Demonstra a preocupação especial dos respondentes em obter serviços que dificilmente seriam acessados por suas empresas isoladamente.	Reafirma o senso comum de que uma das maiores vantagens de qualquer união é a possibilidade de se juntar forças e se tornar maior coletivamente. Corroborar que, através de uma rede, as empresas obtêm benefícios como melhores negociações, ações com impacto amplo e uma maior respeitabilidade comercial e institucional.	Comprova de forma empírica os postulados teóricos sobre a capacidade das redes em propiciarem a aprendizagem organizacional em um ambiente inovador. Na visão dos empresários, as ações focadas nos elementos de aprendizagem e inovações, além da disseminação de melhorias, são fundamentais ao desenvolvimento de diferenciais.	Apesar de uma organização empresarial ter foco prioritário nas vantagens econômicas, os envolvidos nas redes valorizam os benefícios intangíveis e não-econômicos e o crescimento dos relacionamentos pessoais. Corroborar-se o pressuposto teórico de que as redes promovem o acúmulo de capital social e a geração de laços comunitários e de confiança.	O relativo menor percentual desse fator demonstra que a redução de custos e riscos através de ações complementares não seja tão fácil de ser percebida e realizada. Na percepção dos empresários existem meios viáveis de se reduzir custos e riscos de forma isolada, ao contrário dos demais benefícios que demandam a participação em uma rede.

**Quadro 12 - Síntese dos resultados da análise agregada: representantes de empresas**

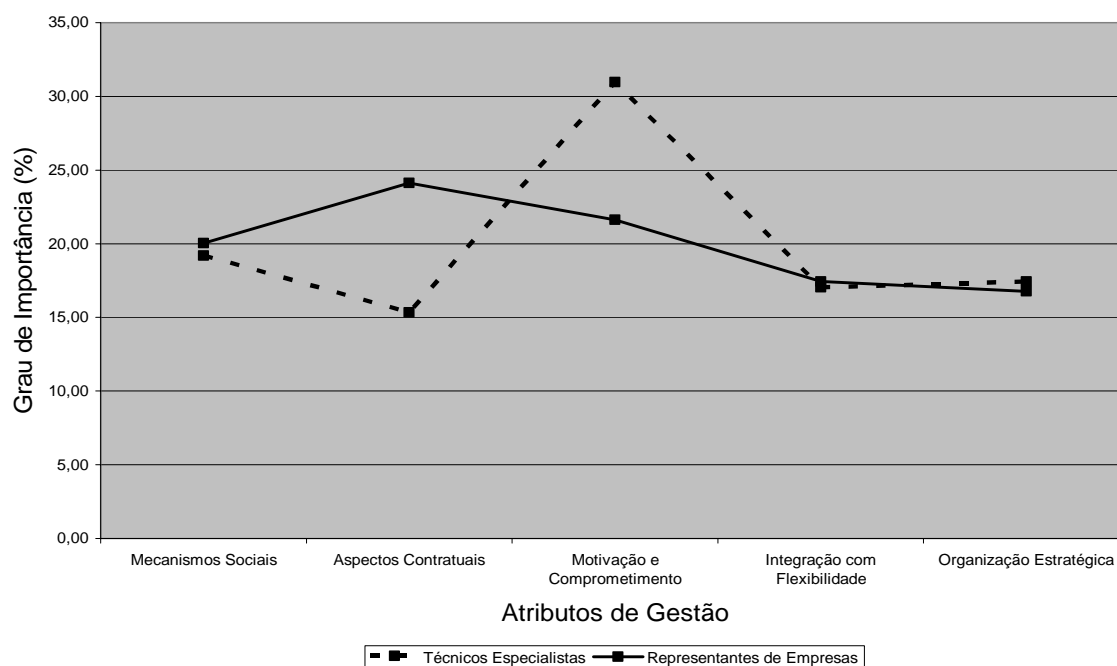
Após a análise do processamento das duas *conjoint analysis*, algumas das questões lançadas anteriormente foram respondidas. O modelo de pesquisa e a coleta de dados junto à unidade amostral, por exemplo, obtiveram o mesmo êxito. As diferentes características da população e da coleta afetaram muito pouco o coeficiente de Pearson e em nada a significância da amostra. Os atributos de gestão e os benefícios de rede pré-definidos pelo pesquisador foram confirmados pelos respondentes. Contudo, as demais questões suscitadas e as novas surgidas com a análise realizada poderão ser melhor respondidas por meio de uma análise comparativa entre ambas as amostras. A análise comparativa entre os resultados dos técnicos especialistas e dos representantes de empresas será feita a seguir.

#### **4.1.3 Análise Comparativa**

A presente análise tem como intuito a busca de respostas para questões ainda não detalhadas neste capítulo. Questões como, por exemplo, se os graus de importância dos fatores terão semelhanças entre os técnicos especialistas e os representantes de empresas e, ainda, se os fatores de maior importância relativa serão idênticos entre ambos, necessitam de uma apreciação conjunta de ambas as amostras para serem esclarecidas. Assim, torna-se capital uma análise comparativa entre os resultados coletados na unidade amostral dos técnicos especialistas e os resultados obtidos junto a amostra de representantes das empresas participantes de redes.

Primeiramente, a análise comparativa das percepções dos dois grupos sobre os atributos de gestão definidos pelo pesquisador demonstra convergências e divergências. No que tange às similitudes, ambos os processamentos estatísticos tiveram um nível de significância de 0,0000 e um coeficiente de Pearson de 0,989 e de 0,981, garantindo, nas duas coletas, a correção das amostras e a elevada associação entre as variáveis dependentes e independentes. Do mesmo modo, os processamentos dos dados coletados junto aos técnicos especialistas e aos representantes de empresas confirmaram a relevância dos cinco fatores previamente definidos pelo pesquisador.

Como exposto na Figura 1, nenhum dos cinco fatores indicados recebeu um grau de importância inferior a 15%. Esses altos níveis de importância evidenciam que os cinco atributos de gestão identificados pelo pesquisador são essenciais para a gestão de redes de cooperação. Em outras palavras, como a gestão de uma rede é afetada pelos cinco atributos em graus semelhantes, seus elementos devem receber a devida atenção sob pena de não alcançar os objetivos organizacionais.



**Figura 1 - Análise Comparativa dos Atributos de Gestão**

Embora haja tais convergências no todo, em alguns pontos específicos, a opinião de técnicos especialistas e representantes de empresas demonstram claras diferenças. A Tabela 1, apresentada a seguir, permite a melhor visualização dessas divergências de percepções entre os dois grupos de respondentes.

**Tabela 1 - Análise Comparativa dos Atributos de Gestão**

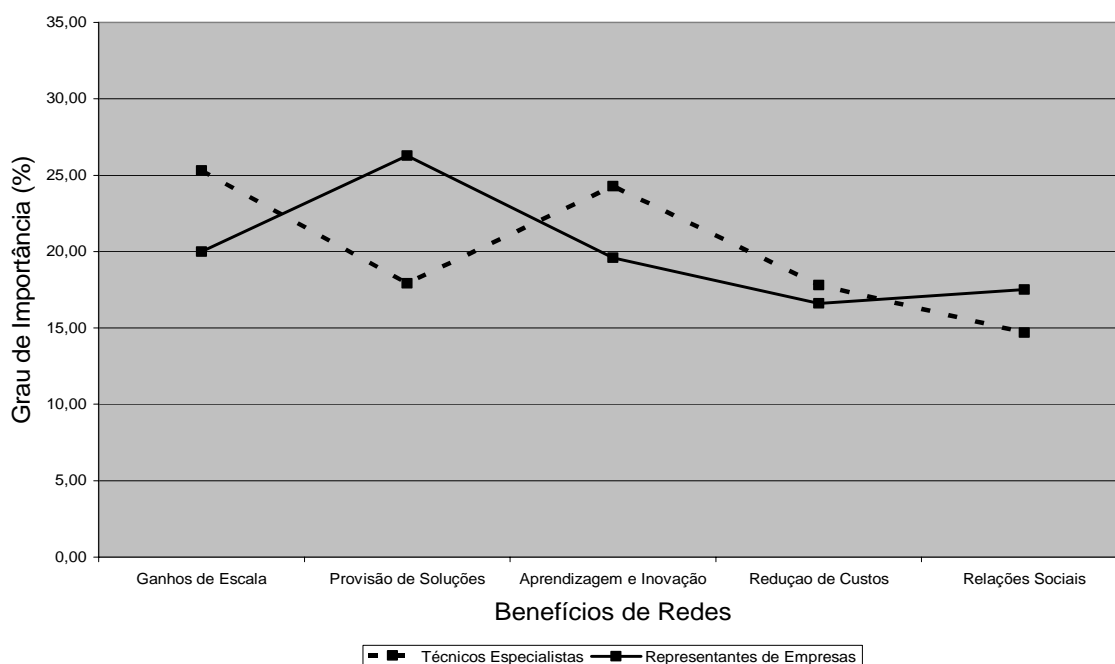
<b>Atributos de Gestão /Respondentes</b>	<b>Técnicos Especialistas</b>	<b>Representantes de Empresas</b>
<b>Mecanismos Sociais</b>	19,19%	20,05%
<b>Aspectos Contratuais</b>	<b>15,34%</b>	<b>24,12%</b>
<b>Motivação e Comprometimento</b>	<b>30,97%</b>	<b>21,63%</b>
<b>Integração com Flexibilidade</b>	17,04%	17,43%
<b>Organização Estratégica</b>	17,45%	16,78%

Fonte: dados coletados pelo autor.

De acordo com os dados constantes da Tabela 1, entre os cinco fatores definidos pelo pesquisador, em dois atributos ocorrem divergências acentuadas entre as unidades amostrais dos técnicos especialistas e dos representantes de empresas. Uma das diferenças encontra-se no fator **Motivação e Comprometimento**. Enquanto para os técnicos especialistas esse atributo assume a maior importância relativa entre os demais, na visão dos representantes de empresas

ele ocupa uma posição intermediária. A compreensão desse fato está na relação dos respondentes com a rede. Para os técnicos, muitas vezes responsáveis pela condução das reuniões e pela coordenação das atividades conjuntas, é claramente perceptível que a falta de comprometimento e de motivação por parte das empresas participantes pode comprometer o desenvolvimento da rede e, inclusive, do seu próprio trabalho como consultor ou mesmo administrador. Na visão das empresas, demonstrada por seus representantes, essa percepção exige uma autocrítica do seu efetivo envolvimento, normalmente mais difícil de ser realizada.

Entretanto, no atributo Aspectos Contratuais, as divergências entre os grupos aprofundam-se. Nesse atributo, há um claro conflito no entendimento da gestão de redes entre técnicos especialistas e representantes de empresas. Para os primeiros, ele é o fator menos relevante e, para os segundos, é o mais relevante. Essa divergência pode ser explicada de duas formas. Uma delas está no tipo de envolvimento de cada grupo de respondentes nas redes, pois, como os ganhos e as perdas são contabilizados pelas empresas, é normal que seus representantes atentem mais para as variáveis contratuais. A outra explicação centra-se no tempo de relacionamento na rede. Sabendo-se que o programa tem apenas cinco anos de existência, as redes por ele constituídas não dispõem de tempo suficiente para gerar relações de confiança, tendo a necessidade de uma maior formalização e de garantias contratuais contra ações oportunistas (Waarden, 1992; Balestro, 2002).



**Figura 2 - Análise Comparativa dos Benefícios de Redes**

Em relação aos benefícios, a Figura 2, expõe as convergências e as divergências. Quanto às convergências, todos os benefícios elencados previamente pelo pesquisador tiveram sua importância ratificada através dos processamentos dos dados coletados junto aos técnicos especialistas e aos representantes de empresas. O nível de significância de 0,0000 e o coeficiente de Pearson de 0,977 e de 0,969 das unidades amostrais também foram similares nas duas coletas. Além disso, os percentuais apontados nos gráficos confirmam que ganhos de escala e de poder de mercado, provisão de soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos e relações sociais são benefícios de alta valia para redes de cooperação, já que não apresentaram percentuais inferiores a 14% nos dois grupos de respondentes.

Outras convergências nas preferências dos técnicos especialistas e dos representantes de empresas centram-se nos fatores Ganhos de Escala, Aprendizagem e Inovação e Redução de Custos e Riscos. No primeiro caso, ambos o consideram como um dos mais importantes benefícios das redes de cooperação, o que se explica pelo já comentado fato de que uma união notadamente possibilita o crescimento individual por meio do conjunto. Já o fator Aprendizagem e Inovação é reconhecido, de forma destacada, pelas duas unidades amostrais como um dos três principais benefícios de redes, demonstrando uma forte convergência de objetivos entre técnicos especialistas e representantes de empresas. Por fim, o fator Redução de Custos e Riscos não deixa de ser considerado importante pelos dois grupos de respondentes; porém, ambos os grupos indicam que suas variáveis apresentam relativamente menos valia que as demais. O principal motivo disso é a percepção de que outros benefícios, como Ganhos de Escala e Aprendizagem e Inovação, mostram-se bem mais atrativos nas redes de cooperação pela grande dificuldade das empresas em obtê-los de forma isolada.

A maior divergência em relação aos benefícios de rede concentra-se no fator Provisão de Soluções, como pode ser observado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Análise Comparativa dos Benefícios de Redes**

<b>Benefícios de Redes /Respondentes</b>	<b>Técnicos Especialistas</b>	<b>Representantes de Empresas</b>
<b>Ganhos de Escala</b>	25,29%	19,99%
<b>Provisão de Soluções</b>	<b>17,93%</b>	<b>26,29%</b>
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	24,28%	19,60%
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	17,80%	16,61%
<b>Relações Sociais</b>	14,70%	17,51%

Fonte: dados coletados pelo autor.

Embora determinados valores apresentem diferenças de cinco pontos percentuais, em geral, a ordem de preferência entre os fatores é muito semelhante. O único caso discrepância entre os grupos situa-se no fator Provisão de Soluções, o qual é considerado pelo grupo dos representantes de empresas com o benefício de maior importância relativa, ao passo que, pelo grupo de técnicos especialistas, ele assume apenas uma significância intermediária. Esse fato demonstra pontos de vista distintos acerca das possibilidades de uma rede de cooperação. Por um lado, os representantes de empresas preferem que as redes tenham uma ênfase pragmática, focada em resultados práticos, e que permitam acessar vantagens distintivas, em um curto prazo, perante seus concorrentes fora da rede. Os técnicos especialistas, por sua vez, priorizam benefícios menos diretos, como Ganhos de Escala e Aprendizagem e Inovação, que não indicam uma direção específica do tipo de ganho obtível, mas que abrem possibilidades de diferenciais menos imitáveis e vantagens mais duradouras no médio e no longo prazos. A divergência de pontos de vista pode decorrer da prevalência, por parte dos representantes das empresas, de conceitos arraigados na idéia de associativismo competitivo, levando-os a entender a rede como uma possível solução para suas dificuldades individuais. Os técnicos especialistas, sem a necessidade de soluções imediatas, conseguem perceber melhor a rede como uma organização competitiva única e singular, levando-os a buscar benefícios mais amplos.

Através da análise comparativa do processamento das duas *conjoint analysis* mencionadas foi possível esclarecer questões suscitadas anteriormente. Por exemplo, os graus de importância dos fatores assemelharam-se entre os técnicos especialistas e os representantes de empresas. Assim como aos técnicos especialistas, os representantes das empresas destacaram de modo relevante o fator Aprendizagem e Inovação, apesar de que, para eles, o benefício mais importante constituiu-se no fator Provisão de Soluções. Evidentemente, nem todas as questões puderam ser resolvidas. Portanto, um aprofundamento analítico faz-se necessário, desagregando e estratificando os respondentes. A análise quantitativa desagregada por segmento de respondente será efetuada na próxima seção.



## 4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA DESAGREGADA

### 4.2.1 Segmentação dos Respondentes

No intuito de realizar uma análise mais detalhada dos fatores que afetam a gestão de redes de cooperação, dividiu-se em oito segmentos característicos a unidade amostral de 443 representantes de empresas participantes do Programa Redes de Cooperação da SEDAI. Os segmentos definidos foram o tempo de existência e o número de postos de trabalho da empresa, o setor de atuação, o tempo de existência e o número de associados da rede na qual a empresa está associada, além da forma de participação na rede do respondente. As distribuições de frequência dos segmentos da amostra, abaixo expostos, foram realizadas com o auxílio do programa estatístico SPSS versão 12.0.

A primeira segmentação diz respeito ao setor de atuação da rede. Entre as quatro características de respondentes definidas, o comércio destacou-se como o setor mais representativo com 255 respondentes, como já havia sido salientado anteriormente. Para fins de análise, o segmento que abrange o setor do agronegócio foi excluído devido ao fato de que seus seis integrantes não possuem a representatividade necessária no conjunto amostral que permita confrontar sua compreensão do fenômeno. Entre os 437 respondentes válidos para a análise, o setor comercial representa 58,4%, o setor de serviço 16,5% e o setor industrial 25,2%, como demonstra a Tabela 3.

**Tabela 3 - Segmentação pelo Setor de Atuação da Rede**

Segmentação		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
<b>Válidos</b>	1. Comércio	255	39,5	58,4	58,4
	2. Serviço	72	11,1	16,5	74,8
	3. Indústria	110	17,0	25,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>437</b>	<b>67,6</b>	<b>100,0</b>	
<i>Missing</i>	4. Agronegócio	6	00,9		
	<i>System</i>	203	31,4		
	Total	209	32,4		
<b>Total</b>		<b>646</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: dados coletados pelo autor.

O tempo de existência das redes de cooperação dos respondentes é, na sua maioria, muito curto. Como citado, 389 empresas estão associadas em redes com até um ano de existência, caracterizando uma forte concentração nesse quesito. Como 47 responderam que

participam de redes entre 2 e 4 anos e como existem somente 5 empresas em redes com mais de 4 anos, ambos foram reunidos na escala denominada de mais de 2 anos de atuação. Apenas um respondente foi enquadrado na escala entre 1 e 2 anos e outro não indicou sua resposta, sendo excluídos da análise. Assim, como mostra a Tabela 4, o total de respondentes válidos caracteriza-se por dois extremos. De um lado, 88,2% fazem parte de redes com até um ano de existência e, de outro, 11,8% participam de redes existentes há mais de dois anos.

**Tabela 4 - Segmentação pelo Tempo de Existência da Rede**

Segmentação		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
<b>Válidos</b>	1. Menos de 1 ano	389	60,2	88,2	88,2
	3. Mais de 2 anos	52	08,0	11,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>441</b>	<b>68,3</b>	<b>100,0</b>	
<i>Missing</i>	2. Entre 1 e 2 anos	1	00,2		
	<i>System</i>	204	31,6		
	Total	205	31,7		
<b>Total</b>		<b>646</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: dados coletados pelo autor.

Quanto à segmentação conforme o número de associados da rede, esta se mostrou mais dispersa. Entre os 442 respondentes considerados na análise, visto que um optou por não informar sua classificação, 49,8% são parte integrante de redes com até 15 associados, 43,4% enquadram-se em redes entre 16 e 30 associados. Como 23 empresas fazem parte de redes de 31 a 100 integrantes e 7 respondentes são membros de redes com mais de 101 associados, para a análise, ambos foram agrupados na escala denominada de mais de 30 associados. Os dados da segmentação do número de associados da rede podem ser visualizados na Tabela 5.

**Tabela 5 - Segmentação pelo Número de Associados da Rede**

Segmentação		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
<b>Válidos</b>	1. Menos de 15 Associados	220	34,1	49,8	49,8
	2. Entre 16 e 30 Associados	192	29,7	43,4	93,2
	3. Mais de 30 Associados	30	04,6	6,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>442</b>	<b>68,4</b>	<b>100,0</b>	
<i>Missing</i>	<i>System</i>	204	31,6		
<b>Total</b>		<b>646</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: dados coletados pelo autor.

A Tabela 6, apresenta os valores considerados na análise dos resultados de acordo com a forma de participação do respondente na rede. De toda a unidade amostral, 17 não souberam indicar sua participação e 6 informaram ser funcionários da rede. Ambos foram excluídos da análise. Entre os respondentes válidos para a análise, há um equilíbrio no envolvimento efetivo junto à rede. Desse total, se observados os dados de percentuais cumulativos, quase 70% mostraram-se envolvidos em níveis médio e alto com a administração da rede. Ainda em relação aos respondentes efetivamente considerados na análise, pode ser observado que há um percentual de 30,2% dos respondentes que fazem parte da rede como associados apenas, permitindo uma base satisfatória de comparações entre os representantes ativamente participantes e aqueles envolvidos menos intensamente com as decisões e ações da rede.

**Tabela 6 - Segmentação pela Forma de Participação na Rede**

	<b>Segmentação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Válido</b>	<b>Percentual Cumulativo</b>
<b>Válidos</b>	1. Membro da Diretoria	132	20,4	31,4	31,4
	2. Membro de Conselho / Equipe	161	24,9	38,3	69,8
	3. Associado	127	19,7	30,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>420</b>	<b>65,0</b>	<b>100,0</b>	
<b>Missing</b>	4. Funcionário da Associação	6	00,9		
	<i>System</i>	220	34,1		
	Total	226	35,0		
<b>Total</b>		<b>646</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: dados coletados pelo autor.

Com relação às empresas, elas foram segmentadas por tempo de existência e número de postos de trabalho. No aspecto tempo de atuação, as quatro escalas definidas foram aproveitadas na análise. Conforme exposto na Tabela 7, entre os 439 respondentes que informaram o tempo de existência de sua empresa, 34,2% indicaram atuar entre 1 e 5 anos, 27,3% entre 5 e 10 anos, 26,4% entre 10 e 20 anos e 12,1% possuem a empresa há mais de 20 anos. Esse equilíbrio na representatividade nas diferentes faixas de tempo demonstra que a participação em redes de cooperação não está diretamente relacionada ao tempo de existência de uma empresa.

**Tabela 7 - Segmentação pelo Tempo de Existência da Empresa**

Segmentação		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
<b>Válidos</b>	1. Entre 1 e 5 anos.	150	23,2	34,2	34,2
	2. Entre 5 e 10 anos	120	18,6	27,3	61,5
	3. Entre 10 e 20 anos	116	18,0	26,4	87,9
	4. Mais de 20 anos	53	08,2	12,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>439</b>	<b>68,0</b>	<b>100,0</b>	
<b>Missing</b>	<i>System</i>	207	32,0		
<b>Total</b>		646	100,0		

Fonte: dados coletados pelo autor.

Outra importante segmentação para os fins desta pesquisa diz respeito ao número de postos de trabalho, cujo valor indica o tamanho aproximado das empresas participantes das redes de cooperação. Nesse quesito, pôde ser observada uma maior dispersão dos dados. Foram considerados para a análise 439 respondentes, visto que alguns deles não são representantes de empresas, mas sim funcionários da rede e, portanto, não apresentam o mesmo ângulo de visão. A Tabela 8 apresenta os valores relativos à classificação dos respondentes segundo o número de postos de trabalho da empresa em três diferentes faixas.

**Tabela 8 - Segmentação pelo Número de Postos de Trabalho da Empresa**

Segmentação		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
<b>Válidos</b>	1. Menos de 5 postos	253	39,2	57,6	57,6
	2. Entre 6 e 15 postos	138	21,4	31,4	89,1
	3. Mais de 15 postos	48	07,4	10,9	100,0
	Total	439	68,0	100,0	
<b>Missing</b>	<i>System</i>	207	32,0		
<b>Total</b>		646	100,0		

Fonte: dados coletados pelo autor.

Entre os dados válidos, mais da metade, ou 57,6% do total, são microempresas. Outras 120 empresas, 31,4% do total, são de pequeno porte, mantendo entre 6 e 15 postos de trabalho. Além disso, como 40 empresas possuem 16 ou mais postos de trabalho e somente oito mantêm mais de 50 postos de trabalho, o conjunto de 48 respondentes foi agrupado na faixa denominada de mais de 15 postos de trabalho, tendo a representatividade de 10,9%. Conforme a Tabela 8, o percentual cumulativo de 89,1% dos valores válidos da unidade amostral dos representantes das empresas permite afirmar que as redes de cooperação constituídas através do Programa da SEDAI são compostas fundamentalmente por organizações de micro e pequeno porte.

Após a análise descritiva da segmentação dos respondentes, torna-se necessária uma maior compreensão quanto às convergências e divergências de entendimento entre os diferentes tipos de respondentes. Por esse motivo, na próxima seção, será realizada a análise comparativa entre as respostas dos representantes de cada um dos segmentos estudados.

#### **4.2.2 Análise Comparativa por Segmento de Respondentes**

O detalhamento analítico a seguir apresentado corresponde aos resultados da análise conjunta realizada junto aos representantes das empresas participantes do Programa Redes de Cooperação da SEDAI. Para a melhor compreensão dos resultados, procedeu-se à segmentação da unidade amostral conforme as classificações apresentadas na seção anterior. Em cada segmento da amostra, foram realizadas análises de variância utilizando-se o *software* estatístico SPSS 12.0 para permitir um aprofundamento comparativo sobre as diferenças de percepções entre as diversas categorias de respondentes pesquisados. Primeiramente, os resultados encontrados na análise dos representantes de empresas do comércio, do serviço e da indústria demonstram as peculiaridades da visão de cada setor de atuação, como demonstram as Tabelas 9 e 10.

Considera-se que uma empresa do setor serviço seja administrada com peculiaridades distintas de uma empresa do setor industrial ou do setor comercial e que as empresas desses dois últimos setores também possuem suas características de gestão. Logo, é plausível imaginar-se que as redes compostas por empresas de cada setor deverão possuir suas peculiaridades de gestão. A análise de correlação múltipla realizada a partir da segmentação por setores de atuação das redes confirma empiricamente a existência de convergências e divergências na visão de cada setor, conforme apresentado nas Tabelas 9 e 10.

Tabela 9 - Análise de Correlação Múltipla dos Atributos Conforme o Setor de Atuação

Variável Dependente	(I) Setor de Atuação	(J) Setor de Atuação	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
<b>Mecanismos Sociais</b>	Comércio	Serviço	-1,8604	1,92544	,334
		Indústria	-2,8557	1,64578	,083
	Serviço	Comércio	1,8604	1,92544	,334
		Indústria	-,9953	2,18709	,649
	Indústria	Comércio	2,8557	1,64578	,083
		Serviço	,9953	2,18709	,649
<b>Aspectos Contratuais</b>	Comércio	Serviço	5,33(*)	2,559	<b>,038</b>
		Indústria	7,07(*)	2,188	<b>,001</b>
	Serviço	Comércio	-5,33(*)	2,559	<b>,038</b>
		Indústria	1,74	2,907	,550
	Indústria	Comércio	-7,07(*)	2,188	<b>,001</b>
		Serviço	-1,74	2,907	,550
<b>Motivação e Comprometim.</b>	Comércio	Serviço	-7,9182(*)	1,86616	<b>,000</b>
		Indústria	-4,7760(*)	1,59511	<b>,003</b>
	Serviço	Comércio	7,9182(*)	1,86616	<b>,000</b>
		Indústria	3,1423	2,11974	,139
	Indústria	Comércio	4,7760(*)	1,59511	<b>,003</b>
		Serviço	-3,1423	2,11974	,139
<b>Integração com Flexibilidade</b>	Comércio	Serviço	2,4262	1,53120	,114
		Indústria	-2,8059(*)	1,30880	<b>,033</b>
	Serviço	Comércio	-2,4262	1,53120	,114
		Indústria	-5,2322(*)	1,73927	<b>,003</b>
	Indústria	Comércio	2,8059(*)	1,30880	<b>,033</b>
		Serviço	5,2322(*)	1,73927	<b>,003</b>
<b>Organização Estratégica</b>	Comércio	Serviço	2,0266	1,86486	,278
		Indústria	3,3727(*)	1,59400	<b>,035</b>
	Serviço	Comércio	-2,0266	1,86486	,278
		Indústria	1,3461	2,11827	,525
	Indústria	Comércio	-3,3727(*)	1,59400	<b>,035</b>
		Serviço	-1,3461	2,11827	,525

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significante ao nível de 0,05.

Tabela 10 - Análise de Correlação Múltipla dos Benefícios Conforme o Setor de Atuação

Variável Dependente	(I) Setor de Atuação	(J) Setor de Atuação	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
<b>Ganhos de Escala</b>	Comércio	Serviço	4,5155(*)	1,73042	<b>,009</b>
		Indústria	-,7946	1,47909	,591
	Serviço	Comércio	-4,5155(*)	1,73042	<b>,009</b>
		Indústria	-5,3101(*)	1,96557	<b>,007</b>
	Indústria	Comércio	,7946	1,47909	,591
		Serviço	5,3101(*)	1,96557	<b>,007</b>
<b>Provisão de Soluções</b>	Comércio	Serviço	8,0374(*)	2,27212	<b>,000</b>
		Indústria	6,8756(*)	1,94211	<b>,000</b>
	Serviço	Comércio	-8,0374(*)	2,27212	<b>,000</b>
		Indústria	-1,1618	2,58087	,653
	Indústria	Comércio	-6,8756(*)	1,94211	<b>,000</b>
		Serviço	1,1618	2,58087	,653
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	Comércio	Serviço	-3,5602(*)	1,71247	<b>,038</b>
		Indústria	-2,8966(*)	1,46374	<b>,048</b>
	Serviço	Comércio	3,5602(*)	1,71247	<b>,038</b>
		Indústria	,6636	1,94517	,733
	Indústria	Comércio	2,8966(*)	1,46374	<b>,048</b>
		Serviço	-,6636	1,94517	,733
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	Comércio	Serviço	-8,2598(*)	1,73876	<b>,000</b>
		Indústria	-2,3304	1,48621	,118
	Serviço	Comércio	8,2598(*)	1,73876	<b>,000</b>
		Indústria	5,9293(*)	1,97503	<b>,003</b>
	Indústria	Comércio	2,3304	1,48621	,118
		Serviço	-5,9293(*)	1,97503	<b>,003</b>
<b>Relações Sociais</b>	Comércio	Serviço	-,7325	1,61267	,650
		Indústria	-,8535	1,37844	,536
	Serviço	Comércio	,7325	1,61267	,650
		Indústria	-,1210	1,83182	,947
	Indústria	Comércio	,8535	1,37844	,536
		Serviço	,1210	1,83182	,947

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significante ao nível de 0,05.

Os representantes de redes de cooperação do setor comercial apresentam percepções convergentes com os representantes dos demais setores na maior parte dos fatores identificados. Todavia, o que se destaca são as divergências em relação aos outros dois setores nos atributos Aspectos Contratuais e Motivação e Comprometimento, bem como, nos benefícios Provisão de Soluções e Aprendizagem e Inovação, identificadas pelas células demarcadas nas tabelas. No que tange aos atributos de gestão, os representantes das redes do setor comercial ressaltam a importância dos elementos contratuais e relegam a um plano inferior os elementos ligados à motivação e ao comprometimento, assim como valorizam mais os ganhos derivados de soluções proporcionadas por meio da rede e não atribuem similar valor aos ganhos de aprendizagem e de inovação, como pode ser visualizado nas Tabelas 11 e 12.

As médias dos respondentes de cada setor apresentados nas Tabelas 11 e 12 evidenciam tais divergências. Não obstante o grupo de representantes do setor comercial ser predominante, fato que condiciona a média total às respostas desse grupo, as diferenças de visão deste para os outros dois setores são claras. No fator Aspectos Contratuais, por exemplo, as redes do setor comercial destacam-no como o principal atributo de gestão, ao passo que os demais o classificam como um fator de importância média. Demonstra-se, portanto, que os respondentes do setor comercial estão mais arraigados nas questões formais e nelas se sustentam para realizar as ações conjuntas. Por outro lado, não concedem a mesma importância aos elementos do fator Motivação e Comprometimento. Enquanto o setor de serviços (27,13%) e o industrial (23,98%) os consideram destacadamente como o principal fator, para o setor comercial, ele tem apenas uma influência média na gestão da rede (19,21%).

Quanto aos benefícios, os representantes de redes que atuam no comércio entendem que o principal ganho advém de soluções disponibilizadas aos associados (29,46%). Essa visão, não corroborada pelos outros setores, demonstra uma preocupação pontual com a competitividade no ponto de venda, atrelada ainda aos conceitos da rede como uma tábua de salvação para as dificuldades individuais. Confirmando esse entendimento, o benefício da Aprendizagem e Inovação possui uma baixa relevância aos representantes do setor comercial (18,28%), principalmente se comparado aos dos serviços (21,84%) e aos da indústria (21,18%). Em resumo, as empresas do comércio preferem que sejam oferecidas soluções prontas e rápidas pela rede a que elas sejam construídas em processos conjuntos de inovação ou mesmo de melhorias por meio de aprendizagem.



Tabela 11 - Grau de Importância dos Atributos Conforme o Setor de Atuação

Variável Dependente	Setor de Atuação	N	Média	Desvio Padrão
<b>Mecanismos Sociais</b>	Comércio	255	18,8387	,86277
	Serviço	72	20,6990	1,76369
	Indústria	110	21,6944	1,47891
	Total	437	19,8640	,69119
<b>Aspectos Contratuais</b>	Comércio	255	26,7500	1,342
	Serviço	72	21,4300	1,820
	Indústria	110	19,6900	1,475
	Total	437	24,1000	,928
<b>Motivação e Comprometimento</b>	Comércio	255	19,2086	,86784
	Serviço	72	27,1268	1,95635
	Indústria	110	23,9845	1,17361
	Total	437	21,7154	,68399
<b>Integração com Flexibilidade</b>	Comércio	255	17,1829	,72538
	Serviço	72	14,7567	1,09058
	Indústria	110	19,9888	1,18973
	Total	437	17,4895	,55354
<b>Organização Estratégica</b>	Comércio	255	18,0160	,93632
	Serviço	72	15,9894	1,56993
	Indústria	110	14,6434	1,13186
	Total	437	16,8332	,67058

Fonte: dados coletados pelo autor.

Tabela 12 - Grau de Importância dos Benefícios Conforme o Setor de Atuação

Variável Dependente	Setor de Atuação	N	Média	Desvio Padrão
<b>Ganhos de Escala</b>	Comércio	255	20,4098	,86548
	Serviço	72	15,8943	1,32798
	Indústria	110	21,2044	1,13457
	Total	437	19,8658	,62478
<b>Provisão de Soluções</b>	Comércio	255	29,4640	1,16354
	Serviço	72	21,4267	1,93980
	Indústria	110	22,5885	1,25473
	Total	437	26,4091	,83099
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	Comércio	255	18,2833	,81127
	Serviço	72	21,8435	1,70864
	Indústria	110	21,1799	1,07693
	Total	437	19,5990	,61702
<b>Redução de custos e Riscos</b>	Comércio	255	14,6351	,79543
	Serviço	72	22,8949	1,50731
	Indústria	110	16,9655	1,32580
	Total	437	16,5826	,63787
<b>Relações Sociais</b>	Comércio	255	17,2075	,76102
	Serviço	72	17,9400	1,61790
	Indústria	110	18,0610	1,02024
	Total	437	17,5430	,57704

Fonte: dados coletados pelo autor.

Por sua vez, os representantes as redes do setor serviços também possuem particularidades de entendimento que os diferem dos demais setores. De acordo com as Tabelas 9 e 10, uma das diferenças está centrada no fato de que, ao contrário dos demais setores, os representantes dos serviços enxergam na Redução de Custos e Riscos o maior benefício. Conforme a Tabela 12, as redes do setor serviço buscam com maior intensidade a minoração de seus custos e de seus riscos, ao contrário dos outros dois setores. Outra característica distintiva do setor é a pequena importância demonstrada em relação ao benefício Ganhos de Escala. Os representantes das empresas ligadas aos serviços indicaram que os ganhos derivados da escala da rede são menos importantes do que os demais benefícios, contrariando o senso comum de que as empresas unem-se somente para melhorar seu poder de mercado e suas negociações. Para os respondentes do setor serviços, os fatores reduções de custos, provisão de soluções e inovação são mais importantes. Uma das principais causas para essa visão situa-se na gênese da atividade econômica do setor, cujo sucesso depende muito mais dos elementos ligados à qualificação do serviço em si do que à quantidade ou mesmo ao preço que possa ser oferecido.

O setor industrial também apresenta visões divergentes em relação aos setores do comércio e do serviço no que diz respeito aos atributos de gestão. Conforme a análise de correlação múltipla apresentada na Tabela 9, o fator Integração com Flexibilidade possui uma diferença significativa, visto que o setor industrial considera-o um atributo com grande relevância se comparado com os demais setores. Os valores apresentados na Tabela 11 mostram que as redes de cooperação industrial percebem claramente a necessidade de integrar atividades, complementares ou não, sem perder a agilidade, a flexibilidade e a possibilidade de customização de seus produtos. Destaca-se que o referencial teórico desenvolvido sobre o tema da integração e da flexibilidade centra-se prioritariamente em empresas industriais (Piore; Sabel, 1984; Capecchi, 1990; Best, 1990). Os percentuais de importância aqui verificados corroboram os estudos citados, realçando, além disso, a potencialidade das redes de cooperação do setor industrial para combinar integração com flexibilidade. Em suma, o desafio de produzir em larga escala e, ao mesmo tempo, de maneira customizada é entendido pelos respondentes do setor industrial como um dos atributos mais importantes da gestão de redes de cooperação.

Outra análise necessária sobre a visão das empresas participantes de redes de cooperação diz respeito à segmentação conforme ao tamanho da rede. Nesta pesquisa, o tamanho da rede é identificado através do número de empresas a ela associadas. Os resultados

encontrados na análise dos representantes de redes com menos de 15 associados, entre 16 e 30 associados e mais de 30 associados apontaram as especificidades das redes de tamanho pequeno, médio e grande, conforme pode ser observado nas Tabelas 13 e 14,

**Tabela 13 - Análise de Correlação Múltipla dos Atributos Conforme o N° de Associados**

<b>Variável Dependente</b>	<b>(I) N° de Associados</b>	<b>(J) N° de Associados</b>	<b>Diferença Média (I-J)</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Sig.</b>
<b>Mecanismos Sociais</b>	Menos de 15 Assoc.	Entre 16 e 30 Assoc.	-,1322	1,42925	,926
		Mais de 30 Assoc.	4,1112	2,81657	,145
	Entre 16 e 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	,1322	1,42925	,926
		Mais de 30 Assoc.	4,2434	2,84111	,136
	Mais de 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	-4,1112	2,81657	,145
		Entre 16 e 30 Assoc.	-4,2434	2,84111	,136
<b>Aspectos Contratuais</b>	Menos de 15 Assoc.	Entre 16 e 30 Assoc.	1,14	1,912	,553
		Mais de 30 Assoc.	-4,80	3,768	,204
	Entre 16 e 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	-1,14	1,912	,553
		Mais de 30 Assoc.	-5,93	3,801	,119
	Mais de 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	4,80	3,768	,204
		Entre 16 e 30 Assoc.	5,93	3,801	,119
<b>Motivação e Comprometimento</b>	Menos de 15 Assoc.	Entre 16 e 30 Assoc.	-,9660	1,40779	,493
		Mais de 30 Assoc.	2,7903	2,77426	,315
	Entre 16 e 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	,9660	1,40779	,493
		Mais de 30 Assoc.	3,7562	2,79843	,180
	Mais de 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	-2,7903	2,77426	,315
		Entre 16 e 30 Assoc.	-3,7562	2,79843	,180
<b>Integração com Flexibilidade</b>	Menos de 15 Assoc.	Entre 16 e 30 Assoc.	-2,0486	1,13935	,073
		Mais de 30 Assoc.	-,1046	2,24527	,963
	Entre 16 e 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	2,0486	1,13935	,073
		Mais de 30 Assoc.	1,9440	2,26483	,391
	Mais de 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	,1046	2,24527	,963
		Entre 16 e 30 Assoc.	-1,9440	2,26483	,391
<b>Organização Estratégica</b>	Menos de 15 Assoc.	Entre 16 e 30 Assoc.	2,0120	1,37632	,144
		Mais de 30 Assoc.	-2,0000	2,71226	,461
	Entre 16 e 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	-2,0120	1,37632	,144
		Mais de 30 Assoc.	-4,0120	2,73589	,143
	Mais de 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	2,0000	2,71226	,461
		Entre 16 e 30 Assoc.	4,0120	2,73589	,143

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

Tabela 14 - Análise de Correlação Múltipla dos Benefícios Conforme o N° de Associados

Variável Dependente	(I) N° de Associados	(J) N° de Associados	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
<b>Ganhos de Escala</b>	Menos de 15 Assoc.	Entre 16 e 30 Assoc.	3,3337(*)	1,28214	<b>,010</b>
		Mais de 30 Assoc.	6,1306(*)	2,52666	<b>,016</b>
	Entre 16 e 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	-3,3337(*)	1,28214	<b>,010</b>
		Mais de 30 Assoc.	2,7969	2,54867	,273
	Mais de 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	-6,1306(*)	2,52666	<b>,016</b>
		Entre 16 e 30 Assoc.	-2,7969	2,54867	,273
<b>Provisão de Soluções</b>	Menos de 15 Assoc.	Entre 16 e 30 Assoc.	-4,0509(*)	1,68460	<b>,017</b>
		Mais de 30 Assoc.	-14,8831(*)	3,31977	<b>,000</b>
	Entre 16 e 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	4,0509(*)	1,68460	<b>,017</b>
		Mais de 30 Assoc.	-10,8322(*)	3,34869	<b>,001</b>
	Mais de 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	14,8831(*)	3,31977	<b>,000</b>
		Entre 16 e 30 Assoc.	10,8322(*)	3,34869	<b>,001</b>
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	Menos de 15 Assoc.	Entre 16 e 30 Assoc.	-,2104	1,26521	,868
		Mais de 30 Assoc.	4,8919	2,49329	<b>,050</b>
	Entre 16 e 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	,2104	1,26521	,868
		Mais de 30 Assoc.	5,1023(*)	2,51501	<b>,043</b>
	Mais de 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	-4,8919	2,49329	<b>,050</b>
		Entre 16 e 30 Assoc.	-5,1023(*)	2,51501	<b>,043</b>
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	Menos de 15 Assoc.	Entre 16 e 30 Assoc.	2,3763	1,31290	,071
		Mais de 30 Assoc.	3,7773	2,58729	,145
	Entre 16 e 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	-2,3763	1,31290	,071
		Mais de 30 Assoc.	1,4011	2,60983	,592
	Mais de 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	-3,7773	2,58729	,145
		Entre 16 e 30 Assoc.	-1,4011	2,60983	,592
<b>Relações Sociais</b>	Menos de 15 Assoc.	Entre 16 e 30 Assoc.	-1,4477	1,18798	,224
		Mais de 30 Assoc.	,0857	2,34110	,971
	Entre 16 e 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	1,4477	1,18798	,224
		Mais de 30 Assoc.	1,5335	2,36150	,516
	Mais de 30 Assoc.	Menos de 15 Assoc.	-,0857	2,34110	,971
		Entre 16 e 30 Assoc.	-1,5335	2,36150	,516

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

A primeira constatação relevante da análise de correlação múltipla apresentada na Tabela 13 é que não há a identificação de diferenças significativas entre as médias dos respondentes de cada grupo no que se refere aos atributos de gestão de redes. Os resultados indicam a convergência das visões de redes com tamanhos distintos. Ratificada pelos dados da Tabela 15, a semelhança das respostas para fatores evidencia o fato de que os cinco elementos de gestão de redes elencados pelo pesquisador são considerados relevantes pelos representantes das empresas independentemente do tamanho da rede.

No entanto, de acordo com os dados da Tabela 14, a percepção dos respondentes quanto à valoração dos benefícios apresentam significativas diferenças. Baseado nos dados da Tabela 16, observa-se que redes com menos de 15 associados valorizam mais o benefício Ganhos de Escala do que as redes com maior número de associados. Essa valorização decorre, primeiro, da incapacidade em obter os benefícios da escala pelo próprio tamanho reduzido da rede e, segundo, da percepção de que as empresas participantes de redes mais numerosas acabam beneficiando-se efetivamente da maior escala e maior poder de mercado. No outro extremo, observa-se que as redes com mais de 30 associados valorizam em menor grau o benefício Aprendizagem e Inovação em relação às redes menores. As diferenças entre os valores médios expostos na Tabela 16 indicam que redes mais numerosas podem ter dificuldades em concatenar esforços de inovação ou mesmo em gerar um ambiente propício ao aprendizado se comparadas com redes médias, já que o maior valor relativo do benefício foi percebido pelas redes entre 16 e 30 associados.

**Tabela 15 - Grau de Importância dos Atributos Conforme o N° de Associados**

<b>Variável Dependente</b>	<b>N° Associados</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Mecanismos Sociais</b>	Menos de 15 Assoc.	220	20,2865	1,08806
	Entre 16 e 30 Assoc.	192	20,4187	,92783
	Mais de 30 Assoc.	30	16,1753	1,95693
	Total	442	20,0649	,68861
<b>Aspectos Contratuais</b>	Menos de 15 Assoc.	220	24,2900	1,303
	Entre 16 e 30 Assoc.	192	23,1600	1,383
	Mais de 30 Assoc.	30	29,0900	3,809
	Total	442	24,1200	,921
<b>Motivação e Comprometimento</b>	Menos de 15 Assoc.	220	21,3713	,97530
	Entre 16 e 30 Assoc.	192	22,3372	1,01288
	Mais de 30 Assoc.	30	18,5810	2,57028
	Total	442	21,6015	,67795
<b>Integração com Flexibilidade</b>	Menos de 15 Assoc.	220	16,5220	,85304
	Entre 16 e 30 Assoc.	192	18,5706	,71903
	Mais de 30 Assoc.	30	16,6267	2,25056
	Total	442	17,4190	,54959
<b>Organização Estratégica</b>	Menos de 15 Assoc.	220	17,5270	,96564
	Entre 16 e 30 Assoc.	192	15,5150	,96745
	Mais de 30 Assoc.	30	19,5270	2,62795
	Total	442	16,7888	,66390

Fonte: dados coletados pelo autor.

Tabela 16 - Grau de Importância dos Benefícios Conforme o N° de Associados

Variável Dependente	N° Associados	N°	Média	Desvio Padrão
<b>Ganhos de Escala</b>	Menos de 15 Assoc.	220	21,8482	,96072
	Entre 16 e 30 Assoc.	192	18,5145	,84497
	Mais de 30 Assoc.	30	15,7177	1,95820
	Total	442	19,9840	,62324
<b>Provisão de Soluções</b>	Menos de 15 Assoc.	220	23,5339	1,10551
	Entre 16 e 30 Assoc.	192	27,5848	1,26463
	Mais de 30 Assoc.	30	38,4170	3,42323
	Total	442	26,3038	,82954
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	Menos de 15 Assoc.	220	19,8625	,88860
	Entre 16 e 30 Assoc.	192	20,0730	,89560
	Mais de 30 Assoc.	30	14,9707	2,29667
	Total	442	19,6219	,61091
<b>Redução de custos e Riscos</b>	Menos de 15 Assoc.	220	17,8827	,97807
	Entre 16 e 30 Assoc.	192	15,5064	,87987
	Mais de 30 Assoc.	30	14,1053	1,88775
	Total	442	16,5941	,63404
<b>Relações Sociais</b>	Menos de 15 Assoc.	220	16,8727	,86540
	Entre 16 e 30 Assoc.	192	18,3205	,76922
	Mais de 30 Assoc.	30	16,7870	2,56821
	Total	442	17,4958	,57189

Fonte: dados coletados pelo autor.

Entretanto, as divergências mais significativas entre as médias dos respondentes na análise de correlação conforme o tamanho da rede encontram-se no benefício Provisão de Soluções. Todos os três segmentos de número de associados entendem ser relevante esse benefício, porém o grau de importância muda conforme o tamanho da rede. Assim, as redes pequenas, com menos de 15 associados, as quais ainda não conseguem oferecer muitas soluções aos associados, apresentam uma média de 23,53%. As redes médias, entre 16 e 30 associados, que oferecem mais soluções, apontam uma média de 27,58%. As redes grandes, com mais de 30 associados e, por isso, com condições de oferecer melhores soluções, alcançam a mais alta média do benefício, 38,42%. Essa relação direta entre o tamanho da rede e o valor atribuído à Provisão de Soluções, juntamente com os Ganhos de Escala e de Poder de Mercado, demonstra que boa parte dos benefícios obteníveis através das redes de cooperação depende do contínuo crescimento do número de membros da rede.

Seguindo a análise sobre a visão dos respondentes, torna-se fundamental identificar as peculiaridades segundo o tempo de existência da rede. Como os grupos iniciais de respondentes acabaram sendo reagrupados em apenas dois grupos, menos de um ano de existência e mais de dois anos de existência, não foi possível a realização de uma análise de correlação múltipla entre grupos, sendo, então, substituída pela análise Anova entre os dois agrupamentos. Os resultados da Anova são expostos nas Tabelas 17 e 18.

**Tabela 17 - Análise Anova dos Atributos Conforme o Tempo da Rede**

<b>Variável Dependente</b>		<b>Soma dos quadrados</b>	<b>Média</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Mecanismos Sociais</b>	Between Groups	1206,928	1206,928	5,820	<b>,016</b>
	Total	92429,603			
<b>Aspectos Contratuais</b>	Between Groups	1721,351	1721,351	4,618	<b>,032</b>
	Total	165491,074			
<b>Motivação e Comprometimento</b>	Between Groups	104,035	104,035	,511	,475
	Total	89589,123			
<b>Integração com Flexibilidade</b>	Between Groups	1290,933	1290,933	9,842	<b>,002</b>
	Total	58876,491			
<b>Organização Estratégica</b>	Between Groups	1552,114	1552,114	8,184	<b>,004</b>
	Total	85913,850			

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

**Tabela 18 - Análise Anova dos Benefícios Conforme o Tempo da Rede**

<b>Variável Dependente</b>		<b>Soma dos quadrados</b>	<b>Média</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Ganhos de Escala</b>	Between Groups	424,113	424,113	2,479	,116
	Total	75534,961			
<b>Provisão de Soluções</b>	Between Groups	1,308	1,308	,004	,948
	Total	132499,245			
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	Between Groups	394,900	394,900	2,409	,121
	Total	72361,591			
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	Between Groups	2093,478	2093,478	12,094	<b>,001</b>
	Total	78083,667			
<b>Relações Sociais</b>	Between Groups	41,284	41,284	,286	,593
	Total	63444,028			

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

Tendo como base os resultados apresentados, pode-se perceber uma clara diferença entre a visão quanto aos atributos essenciais da gestão de redes conforme o tempo de atuação das redes nas quais os respondentes fazem parte. Entre os cinco fatores elencados, apenas no fator Motivação e Comprometimento nota-se uma convergência. Nos demais quatro fatores, as divergências são significativas. De maneira antagônica, no que diz respeito aos benefícios, é observada uma divergência somente na Redução de Custos e Riscos.

As Tabelas 19 e 20, expressam com maiores detalhes as divergências e convergências entre as visões dos respondentes das redes com menos de um ano e mais de dois anos de existência. Participantes das redes mais antigas valorizam sobremaneira os Mecanismos Sociais, ao passo que participantes das redes novas dão importância maior aos Aspectos Contratuais. Essas evidências confirmam o pressuposto teórico de que a confiança requer tempo e relacionamentos sucessivos para se desenvolver e assumir seu papel na gestão de uma rede (Gambetta, 1988). Também confirmam que, em redes nascentes, a menor influência desses mecanismos é complementada por meio de normas, procedimentos e salvaguardas formais entre os envolvidos no intuito de garantir direitos e deveres (Grandori, 1997; Handy, 1997).

Paralelamente, observa-se ainda que os participantes de redes com menos de um ano de atuação valorizam mais o fator Organização Estratégica do que os participantes das redes maduras e que esses últimos dão maior importância ao fator Integração com Flexibilidade do que os participantes das redes mais jovens. Tais divergências demonstram que estas últimas estão centradas em desenvolver diferenciais estratégicos que possibilitem avanços competitivos ao grupo como um todo e, com o transcorrer do tempo, começam a perceber igualmente a necessidade de aliar a flexibilidade e agilidade individual a esses diferenciais coletivos.

No que diz respeito aos benefícios, a Tabela 20 detalha a maior convergência de visões entre os dois grupos. Todavia, pequenos diferenciais podem ser observados nos benefícios Relações Sociais, Ganhos de Escala e Aprendizagem e Inovação, cujas vantagens são mais intensamente percebidas pelos representantes de redes com maior tempo de atuação do que os representantes das redes com menos de um ano de vida. A maior divergência está, porém, no benefício Redução de Custos e Riscos, o qual os respondentes de redes com menos tempo de atuação acreditam ter uma importância menor em relação aos demais benefícios. Tal percepção não é corroborada pelos representantes das redes com mais de dois anos de existência.



**Tabela 19 - Grau de Importância dos Atributos Conforme o Tempo da Rede**

<b>Variável Dependente</b>	<b>Tempo de Existência da Rede</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Mecanismos Sociais</b>	Menos de 1 ano	389	19,4914	,74449
	Mais de 2 anos	52	24,6210	1,66750
	Total	441	20,0962	,68946
<b>Aspectos Contratuais</b>	Menos de 1 ano	389	24,8700	,992
	Mais de 2 anos	52	18,7500	2,385
	Total	441	24,1500	,923
<b>Motivação e Comprometimento</b>	Menos de 1 ano	389	21,4446	,74015
	Mais de 2 anos	52	22,9506	1,59156
	Total	441	21,6221	,67917
<b>Integração com Flexibilidade</b>	Menos de 1 ano	389	16,7905	,59244
	Mais de 2 anos	52	22,0956	1,31818
	Total	441	17,4160	,55083
<b>Organização Estratégica</b>	Menos de 1 ano	389	17,3994	,71867
	Mais de 2 anos	52	11,5823	1,41380
	Total	441	16,7135	,66111

Fonte: dados coletados pelo autor.

**Tabela 20 - Grau de Importância dos Benefícios Conforme o Tempo da Rede**

<b>Variável Dependente</b>	<b>Tempo de Existência da Rede</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Ganhos de Escala</b>	Menos de 1 ano	389	19,5952	,68081
	Mais de 2 anos	52	22,6360	1,39411
	Total	441	19,9537	,62392
<b>Provisão de Soluções</b>	Menos de 1 ano	389	26,2321	,89359
	Mais de 2 anos	52	26,0633	2,12534
	Total	441	26,2122	,82634
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	Menos de 1 ano	389	19,3204	,66283
	Mais de 2 anos	52	22,2546	1,46034
	Total	441	19,6664	,61067
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	Menos de 1 ano	389	17,4283	,67986
	Mais de 2 anos	52	10,6725	1,53240
	Total	441	16,6317	,63436
<b>Relações Sociais</b>	Menos de 1 ano	389	17,4236	,61676
	Mais de 2 anos	52	18,3723	1,50277
	Total	441	17,5355	,57181

Fonte: dados coletados pelo autor.

Além das análises efetuadas sobre as peculiaridades das redes outras correlações esclarecedoras podem ser realizadas com respeito às próprias características dos respondentes. Uma delas relaciona-se com o grau de envolvimento do respondente em sua rede. Respondentes mais envolvidos costumam assumir funções na diretoria da rede, enquanto aqueles mediamente participativos compõem os conselhos de decisão, e as equipes de ação. Por último, os respondentes com um envolvimento menos intenso na rede são caracterizados como associados. A análise de correlação múltipla desses grupos permitiu identificar as convergências e divergências de visão dos respondentes de acordo com o seu maior ou menor envolvimento junto à rede de cooperação. Os resultados podem ser visualizados nas Tabelas 21 e 22.

Os resultados da análise de correlação múltipla expostos nas Tabelas 21 e 22 demonstram com clareza que o tipo de envolvimento do respondente em sua rede pouco afeta a forma como ele percebe os atributos de gestão e os benefícios das redes. Ocorrem pouquíssimas divergências de percepção entre os membros da diretoria, os membros de conselhos ou equipes de ação e os associados. Nos atributos relacionados à gestão, em geral, todos convergem. Observando-se a Tabela 21, nota-se que apenas nos atributos Aspectos Contratuais e Integração com Flexibilidade surgem algumas divergências, principalmente em relação aos membros da diretoria.

No caso do fator Aspectos Contratuais, eles são relativamente menos importantes para os membros da diretoria da rede. Como mostra a Tabela 23, por estarem mais envolvidos com o dia-a-dia da rede do que os associados, os membros de diretoria controlam mais facilmente o desenvolvimento da rede. Por outro lado, os associados, pelo distanciamento da rotina da rede, precisam de um amparo maior nos instrumentos formais de acompanhamento e controle. No caso do fator Integração com Flexibilidade, a divergência entre membros de diretoria e membros de conselhos e equipes é menos perceptível. Centra-se na idéia de que os membros da diretoria acreditam mais na necessidade de flexibilidade e agilidade da rede do que as equipes e os conselhos, que preferem centralizar ação e decisão dentro de sua própria órbita e manter em toda a rede, sempre que possível, o padrão estabelecido internamente nos pequenos grupos.

Tabela 21 - Análise de Correlação Múltipla dos Atributos Conforme a Participação

Variável Dependente	(I) Participação na Rede	(J) Participação na Rede	Diferença Média I-J)	Desvio Padrão	Sig.
<b>Mecanismos Sociais</b>	Membro da Diretoria	Membro de Conselho	-,2882	1,70963	,866
		Associado	,5806	1,80980	,749
	Membro de Conselho/Equipe	Membro de Diretoria	,2882	1,70963	,866
		Associado	,8688	1,72803	,615
	Associado	Membro de Diretoria	-,5806	1,80980	,749
		Membro de Conselho	-,8688	1,72803	,615
<b>Aspectos Contratuais</b>	Membro da Diretoria	Membro de Conselho	-3,62	2,300	,116
		Associado	-5,05(*)	2,435	<b>,039</b>
	Membro de Conselho/Equipe	Membro de Diretoria	3,62	2,300	,116
		Associado	-1,43	2,325	,538
	Associado	Membro de Diretoria	5,05(*)	2,435	<b>,039</b>
		Membro de Conselho	1,43	2,325	,538
<b>Motivação e Comprometimento</b>	Membro da Diretoria	Membro de Conselho	,2297	1,67818	,891
		Associado	3,1856	1,77650	,074
	Membro de Conselho/Equipe	Membro de Diretoria	-,2297	1,67818	,891
		Associado	2,9559	1,69624	,082
	Associado	Membro de Diretoria	-3,1856	1,77650	,074
		Membro de Conselho	-2,9559	1,69624	,082
<b>Integração com Flexibilidade</b>	Membro da Diretoria	Membro de Conselho	4,1483(*)	1,34562	<b>,002</b>
		Associado	1,8957	1,42446	,184
	Membro de Conselho/Equipe	Membro de Diretoria	-4,1483(*)	1,34562	<b>,002</b>
		Associado	-2,2526	1,36010	,098
	Associado	Membro de Diretoria	-1,8957	1,42446	,184
		Membro de Conselho	2,2526	1,36010	,098
<b>Organização Estratégica</b>	Membro da Diretoria	Membro de Conselho	-,4694	1,65891	,777
		Associado	-,6086	1,75610	,729
	Membro de Conselho/Equipe	Membro de Diretoria	,4694	1,65891	,777
		Associado	-,1392	1,67675	,934
	Associado	Membro de Diretoria	,6086	1,75610	,729
		Membro de Conselho	,1392	1,67675	,934

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

Tabela 22 - Análise de Correlação Múltipla dos Benefícios Conforme a Participação

Variável Dependente	(I) Participação na Rede	(J) Participação na Rede	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
<b>Ganhos de Escala</b>	Membro da Diretoria	Membro de Conselho	,5431	1,55650	,727
		Associado	-,2032	1,64769	,902
	Membro de Conselho/Equipe	Membro de Diretoria	-,5431	1,55650	,727
		Associado	-,7463	1,57325	,636
	Associado	Membro de Diretoria	,2032	1,64769	,902
		Membro de Conselho	,7463	1,57325	,636
<b>Provisão de Soluções</b>	Membro da Diretoria	Membro de Conselho	-2,9634	2,07897	,155
		Associado	-5,3525(*)	2,20078	<b>,015</b>
	Membro de Conselho/Equipe	Membro de Diretoria	2,9634	2,07897	,155
		Associado	-2,3891	2,10134	,256
	Associado	Membro de Diretoria	5,3525(*)	2,20078	<b>,015</b>
		Membro de Conselho	2,3891	2,10134	,256
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	Membro da Diretoria	Membro de Conselho	,2182	1,51280	,885
		Associado	3,6475(*)	1,60144	<b>,023</b>
	Membro de Conselho/Equipe	Membro de Diretoria	-,2182	1,51280	,885
		Associado	3,4294(*)	1,52908	<b>,025</b>
	Associado	Membro de Diretoria	-3,6475(*)	1,60144	<b>,023</b>
		Membro de Conselho	-3,4294(*)	1,52908	<b>,025</b>
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	Membro da Diretoria	Membro de Conselho	2,1528	1,58201	,174
		Associado	2,0943	1,67470	,212
	Membro de Conselho/Equipe	Membro de Diretoria	-2,1528	1,58201	,174
		Associado	-,0585	1,59903	,971
	Associado	Membro de Diretoria	-2,0943	1,67470	,212
		Membro de Conselho	,0585	1,59903	,971
<b>Relações Sociais</b>	Membro da Diretoria	Membro de Conselho	,0497	1,43610	,972
		Associado	-,1857	1,52024	,903
	Membro de Conselho/Equipe	Membro de Diretoria	-,0497	1,43610	,972
		Associado	-,2353	1,45155	,871
	Associado	Membro de Diretoria	,1857	1,52024	,903
		Membro de Conselho	,2353	1,45155	,871

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

No que se refere aos benefícios, as divergências são mais marcantes. Como mostra a Tabela 21, corroborada pela Tabela 24, há uma forte diferença na percepção do grupo dos associados em relação aos demais grupos de respondentes no que diz respeito ao benefício Aprendizagem e Inovação. Enquanto os membros da diretoria, do conselho e das equipes realçam sua grande importância, os associados concedem-lhe um valor relativamente baixo quando comparados aos demais benefícios. Considerando-se que os associados têm o menor envolvimento com o dia-a-dia da rede, o resultado confirma empiricamente que Aprendizagem e Inovação relaciona-se diretamente com o compartilhamento de idéias e informações, o envolvimento pró-ativo e a interação colaborativa (Ebers, 1997; Gulati 1998, Powell, 1998; Schibany; Polt, 2001). Portanto, quem participa de modo recorrente e mais ativo e dos contatos pessoais com os demais associados da rede, no caso os membros da diretoria, dos conselhos e das equipes de ação, mais obtém e melhor percebe os ganhos de aprendizagem e de inovação por meio das redes. Os resultados das Tabelas 22 e 24 também evidenciam que para, os associados menos participativos da rede, o maior benefício percebido é a Provisão de Soluções, ou seja, preferem respostas prontas e pontuais às suas questões.

**Tabela 23 - Grau de Importância dos Atributos Conforme a Forma de Participação do Respondente na Rede**

<b>Variável Dependente</b>	<b>Participação na Rede</b>	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Mecanismos Sociais</b>	Membro da Diretoria	132	20,5720	1,24490
	Membro de Conselho	161	20,8602	1,09746
	Associado	127	19,9913	1,38239
	Total	420	20,5069	,70899
<b>Aspectos Contratuais</b>	Membro da Diretoria	132	21,4300	1,600
	Membro de Conselho	161	25,0500	1,449
	Associado	127	26,4900	1,962
	Total	420	24,3500	,959
<b>Motivação e Comprometimento</b>	Membro da Diretoria	132	22,2648	1,20804
	Membro de Conselho	161	22,0351	1,05585
	Associado	127	19,0792	1,39696
	Total	420	21,2135	,69912
<b>Integração com Flexibilidade</b>	Membro da Diretoria	132	19,3002	1,08205
	Membro de Conselho	161	15,1519	,82120
	Associado	127	17,4045	1,03520
	Total	420	17,1368	,56425
<b>Organização Estratégica</b>	Membro da Diretoria	132	16,4273	1,26677
	Membro de Conselho	161	16,8967	1,08187
	Associado	127	17,0359	1,25831
	Total	420	16,7913	,68785

Fonte: dados coletados pelo autor.

**Tabela 24 - Grau de Importância dos Benefícios Conforme a Forma de Participação do Respondente na Rede**

<b>Variável Dependente</b>	<b>Participação na Rede</b>	<b>Nº</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Ganhos de Escala</b>	Membro da Diretoria	132	19,8750	1,04920
	Membro de Conselho	161	19,3319	1,00831
	Associado	127	20,0782	1,32401
	Total	420	19,7283	,64548
<b>Provisão de Soluções</b>	Membro da Diretoria	132	23,7933	1,51808
	Membro de Conselho	161	26,7567	1,32960
	Associado	127	29,1458	1,68322
	Total	420	26,5478	,86802
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	Membro da Diretoria	132	20,6925	1,12984
	Membro de Conselho	161	20,4743	1,04980
	Associado	127	17,0450	1,08266
	Total	420	19,5059	,63216
<b>Redução de custos e Riscos</b>	Membro da Diretoria	132	18,0253	1,20803
	Membro de Conselho	161	15,8725	,96458
	Associado	127	15,9310	1,28677
	Total	420	16,5668	,65763
<b>Relações Sociais</b>	Membro da Diretoria	132	17,6137	1,00707
	Membro de Conselho	161	17,5640	,93443
	Associado	127	17,7994	1,18179
	Total	420	17,6508	,59539

Fonte: dados coletados pelo autor.

Outra característica investigada nas análises de correlação múltipla relaciona-se ao tempo de existência da empresa dos respondentes. Essa segmentação possibilita a visualização das diferenças de percepção de proprietários de empresas nascentes, em consolidação, em desenvolvimento e consolidadas. Nessa classificação, observou-se um equilíbrio na representatividade dos diferentes grupos, possibilitando a correlação entre empresas com atuação entre 1 a 5 anos, 5 e 10, 10 e 20 e mais de 20 anos. As Tabelas 25 e 26 apresentam as convergências e divergências de percepção entre esses grupos.

A primeira constatação a respeito dos resultados apresentados é que o tempo de existência das empresas dos respondentes pouco influencia na percepção quanto aos atributos de gestão das redes de cooperação. Podem ser observadas recorrentes convergências de posicionamento entre os quatro grupos nos fatores Aspectos Contratuais, Integração com Flexibilidade e Organização Estratégica. As divergências identificadas localizam-se principalmente no grupo de respondentes de empresas mais antigas. Esse grupo tem uma visão distinta dos demais no que tange aos atributos Mecanismos Sociais e Motivação e Comprometimento.

Tabela 25 - Análise de Correlação Múltipla dos Atributos Conforme o Tempo da Empresa

Variável Dependente	(I) Existência da Empresa	(J) Existência da Empresa	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
Mecanismos Sociais	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	,5976	1,76360	,735
		Entre 10 e 20 anos	2,2914	1,78041	,199
		Mais de 20 anos	6,0781(*)	2,30101	<b>,009</b>
	Entre 5 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	-,5976	1,76360	,735
		Entre 10 e 20 anos	1,6938	1,87495	,367
		Mais de 20 anos	5,4805(*)	2,37492	<b>,021</b>
	Entre 10 e 20 anos	Entre 1 e 5 anos	-2,2914	1,78041	,199
		Entre 5 e 10 anos	-1,6938	1,87495	,367
		Mais de 20 anos	3,7867	2,38743	,113
	Mais de 20 anos	Entre 1 e 5 anos	-6,0781(*)	2,30101	<b>,009</b>
		Entre 5 e 10 anos	-5,4805(*)	2,37492	<b>,021</b>
		Entre 10 e 20 anos	-3,7867	2,38743	,113
Aspectos Contratuais	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	1,61	2,365	,497
		Entre 10 e 20 anos	,81	2,388	,734
		Mais de 20 anos	5,07	3,086	,101
	Entre 5 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	-1,61	2,365	,497
		Entre 10 e 20 anos	-,80	2,515	,752
		Mais de 20 anos	3,47	3,185	,277
	Entre 10 e 20 anos	Entre 1 e 5 anos	-,81	2,388	,734
		Entre 5 e 10 anos	,80	2,515	,752
		Mais de 20 anos	4,26	3,202	,184
	Mais de 20 anos	Entre 1 e 5 anos	-5,07	3,086	,101
		Entre 5 e 10 anos	-3,47	3,185	,277
		Entre 10 e 20 anos	-4,26	3,202	,184
Motivação e Comprometimento	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	-2,0901	1,71089	,222
		Entre 10 e 20 anos	-1,7648	1,72720	,307
		Mais de 20 anos	-10,214(*)	2,23224	<b>,000</b>
	Entre 5 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	2,0901	1,71089	,222
		Entre 10 e 20 anos	,3253	1,81891	,858
		Mais de 20 anos	-8,1235(*)	2,30394	<b>,000</b>
	Entre 10 e 20 anos	Entre 1 e 5 anos	1,7648	1,72720	,307
		Entre 5 e 10 anos	-,3253	1,81891	,858
		Mais de 20 anos	-8,4488(*)	2,31607	<b>,000</b>
	Mais de 20 anos	Entre 1 e 5 anos	10,2137(*)	2,23224	<b>,000</b>
		Entre 5 e 10 anos	8,1235(*)	2,30394	<b>,000</b>
		Entre 10 e 20 anos	8,4488(*)	2,31607	<b>,000</b>
Integração com Flexibilidade	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	-,1069	1,41833	,940
		Entre 10 e 20 anos	-1,9992	1,43185	,163
		Mais de 20 anos	-,4330	1,85053	,815
	Entre 5 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	,1069	1,41833	,940
		Entre 10 e 20 anos	-1,8924	1,50789	,210
		Mais de 20 anos	-,3261	1,90997	,865
	Entre 10 e 20 anos	Entre 1 e 5 anos	1,9992	1,43185	,163
		Entre 5 e 10 anos	1,8924	1,50789	,210
		Mais de 20 anos	1,5663	1,92003	,415
	Mais de 20 anos	Entre 1 e 5 anos	,4330	1,85053	,815
		Entre 5 e 10 anos	,3261	1,90997	,865
		Entre 10 e 20 anos	-1,5663	1,92003	,415

(continua)

Tabela 25 - Análise de Correlação Múltipla dos Atributos Conforme o Tempo da Empresa

Variável Dependente	(I) Existência da Empresa	(J) Existência da Empresa	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
<b>Organização Estratégica</b>	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	-,0076	1,71829	,996
		Entre 10 e 20 anos	,6633	1,73467	,702
		Mais de 20 anos	-,5041	2,24190	,822
	Entre 5 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	,0076	1,71829	,996
		Entre 10 e 20 anos	,6709	1,82679	,714
		Mais de 20 anos	-,4965	2,31391	,830
	Entre 10 e 20 anos	Entre 1 e 5 anos	-,6633	1,73467	,702
		Entre 5 e 10 anos	-,6709	1,82679	,714
		Mais de 20 anos	-1,1674	2,32610	,616
	Mais de 20 anos	Entre 1 e 5 anos	,5041	2,24190	,822
		Entre 5 e 10 anos	,4965	2,31391	,830
		Entre 10 e 20 anos	1,1674	2,32610	,616

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

(conclusão)

Tabela 26 - Análise de Correlação Múltipla dos Benefícios Conforme o Tempo da Empresa

Variável Dependente	(I) Existência da Empresa	(J) Existência da Empresa	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
<b>Ganhos de Escala</b>	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	-,3890	1,61292	,810
		Entre 10 e 20 anos	-,4982	1,62829	,760
		Mais de 20 anos	-,4590	2,10441	,827
	Entre 5 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	,3890	1,61292	,810
		Entre 10 e 20 anos	-,1092	1,71476	,949
		Mais de 20 anos	-,0700	2,17201	,974
	Entre 10 e 20 anos	Entre 1 e 5 anos	,4982	1,62829	,760
		Entre 5 e 10 anos	,1092	1,71476	,949
		Mais de 20 anos	,0392	2,18345	,986
	Mais de 20 anos	Entre 1 e 5 anos	,4590	2,10441	,827
		Entre 5 e 10 anos	,0700	2,17201	,974
		Entre 10 e 20 anos	-,0392	2,18345	,986
<b>Provisão de Soluções</b>	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	3,8814	2,11906	,068
		Entre 10 e 20 anos	4,2599(*)	2,13926	<b>,047</b>
		Mais de 20 anos	9,1634(*)	2,76479	<b>,001</b>
	Entre 5 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	-3,8814	2,11906	,068
		Entre 10 e 20 anos	,3786	2,25286	,867
		Mais de 20 anos	5,2820	2,85359	,065
	Entre 10 e 20 anos	Entre 1 e 5 anos	-4,2599(*)	2,13926	<b>,047</b>
		Entre 5 e 10 anos	-,3786	2,25286	,867
		Mais de 20 anos	4,9034	2,86862	,088
	Mais de 20 anos	Entre 1 e 5 anos	-9,1634(*)	2,76479	<b>,001</b>
		Entre 5 e 10 anos	-5,2820	2,85359	,065
		Entre 10 e 20 anos	-4,9034	2,86862	,088

(continua)



Tabela 26 - Análise de Correlação Múltipla dos Benefícios Conforme o Tempo da Empresa

Variável Dependente	(I) Existência da Empresa	(J) Existência da Empresa	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
Aprendizagem e Inovação	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	,1156	1,56193	,941
		Entre 10 e 20 anos	-,6442	1,57682	,683
		Mais de 20 anos	-6,3538(*)	2,03788	<b>,002</b>
	Entre 5 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	-,1156	1,56193	,941
		Entre 10 e 20 anos	-,7597	1,66055	,648
		Mais de 20 anos	-6,4694(*)	2,10334	<b>,002</b>
	Entre 10 e 20 anos	Entre 1 e 5 anos	,6442	1,57682	,683
		Entre 5 e 10 anos	,7597	1,66055	,648
		Mais de 20 anos	-5,7096(*)	2,11442	<b>,007</b>
	Mais de 20 anos	Entre 1 e 5 anos	6,3538(*)	2,03788	<b>,002</b>
		Entre 5 e 10 anos	6,4694(*)	2,10334	<b>,002</b>
		Entre 10 e 20 anos	5,7096(*)	2,11442	<b>,007</b>
Redução de Custos e Riscos	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	-2,7413	1,62112	,092
		Entre 10 e 20 anos	-3,2666(*)	1,63657	<b>,047</b>
		Mais de 20 anos	-5,4948(*)	2,11511	<b>,010</b>
	Entre 5 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	2,7413	1,62112	,092
		Entre 10 e 20 anos	-,5253	1,72348	,761
		Mais de 20 anos	-2,7535	2,18305	,208
	Entre 10 e 20 anos	Entre 1 e 5 anos	3,2666(*)	1,63657	<b>,047</b>
		Entre 5 e 10 anos	,5253	1,72348	,761
		Mais de 20 anos	-2,2281	2,19455	,311
	Mais de 20 anos	Entre 1 e 5 anos	5,4948(*)	2,11511	<b>,010</b>
		Entre 5 e 10 anos	2,7535	2,18305	,208
		Entre 10 e 20 anos	2,2281	2,19455	,311
Relações Sociais	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	-,8659	1,47343	,557
		Entre 10 e 20 anos	,1492	1,48747	,920
		Mais de 20 anos	3,1446	1,92242	,103
	Entre 5 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	,8659	1,47343	,557
		Entre 10 e 20 anos	1,0151	1,56646	,517
		Mais de 20 anos	4,0105(*)	1,98417	<b>,044</b>
	Entre 10 e 20 anos	Entre 1 e 5 anos	-,1492	1,48747	,920
		Entre 5 e 10 anos	-1,0151	1,56646	,517
		Mais de 20 anos	2,9954	1,99462	,134
	Mais de 20 anos	Entre 1 e 5 anos	-3,1446	1,92242	,103
		Entre 5 e 10 anos	-4,0105(*)	1,98417	<b>,044</b>
		Entre 10 e 20 anos	-2,9954	1,99462	,134

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

(conclusão)

Como pode ser mais claramente visualizado na Tabela 27, o grupo de empresas com mais de 20 anos de existência entende que os elementos dos mecanismos sociais são pouco relevantes para a gestão da rede. Ao contrário dos demais grupos de empresas que concedem valores ao redor de 20% de importância, o grupo das empresas maduras outorga apenas 15,58%. Por outro lado, esse mesmo grupo de respondentes identifica no atributo Motivação e Comprometimento o grande fator determinante da gestão de redes, atribuindo um valor de 29,51% a ele, enquanto os demais respondentes concedem valores ao redor de 20%, muito semelhantes ao do fator Mecanismos Sociais. As divergências estão efetivamente centradas na especificidade de visão dos representantes das empresas mais antigas. Primeiro, pela trajetória de mais de 20 anos de empreendedorismo individual, que dificulta vislumbrar o valor das relações de confiança e, segundo, pela mesma percepção histórica da importância da motivação.

Do ponto de vista dos benefícios de redes de cooperação é que ocorrem maiores divergências entre os grupos. Aqui, o grupo de empresas com mais de 20 anos de existência também tem percepções diferentes dos demais, como demonstram as Tabelas 26 e 28. Corroborando as evidências em relação ao fator Mecanismos Sociais, o grupo de empresas maduras considera o benefício das Relações Sociais como o de menor grau de importância relativa, com um percentual de 14,59%, ao passo que os demais grupos concedem ao benefício valores ao redor de 18%. Os resultados apresentados indicam que os representantes de empresas maduras não consideram como determinantes para o sucesso de uma rede os elementos confiança, cultura associativa e participativa e interesses consensuais entre os empresários envolvidos.

Por outro lado, os mesmos representantes destacam, acima dos demais, a importância da aprendizagem e da inovação. Para eles, esse é o principal benefício das redes, ao contrário dos demais grupos de respondentes que vêem na Provisão de Soluções o maior benefício. A outra divergência de destaque na análise de correlação múltipla dos benefícios, conforme o tempo de existência da empresa, centra-se exatamente na Provisão de Soluções. O grupo de respondentes das empresas mais jovens, com menos de cinco anos de atuação, entende ser os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizada o principal benefício da cooperação em redes. A posição do grupo é compreensível pela necessidade de as empresas ainda em formação terem uma estrutura de apoio ao seu desenvolvimento e consolidação (Casarotto; Pires, 1998; Macadar, 2004).

Tabela 27 - Grau de Importância dos Atributos Conforme o Tempo da Empresa

<b>Variável Dependente</b>	<b>Existência da Empresa</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Mecanismos Sociais</b>	Entre 1 e 5 anos	150	21,6589	1,24475
	Entre 5 e 10 anos	120	21,0613	1,23540
	Entre 10 e 20 anos	116	19,3675	1,38402
	Mais de 20 anos	53	15,5808	1,72720
	Total	439	20,1562	,69102
<b>Aspectos Contratuais</b>	Entre 1 e 5 anos	150	25,3500	1,565
	Entre 5 e 10 anos	120	23,7400	1,756
	Entre 10 e 20 anos	116	24,5400	1,889
	Mais de 20 anos	53	20,2800	2,398
	Total	439	24,0800	,922
<b>Motivação e Comprometimento</b>	Entre 1 e 5 anos	150	19,2986	1,03091
	Entre 5 e 10 anos	120	21,3888	1,14782
	Entre 10 e 20 anos	116	21,0634	1,41457
	Mais de 20 anos	53	29,5123	2,38118
	Total	439	21,5694	,68048
<b>Integração com Flexibilidade</b>	Entre 1 e 5 anos	150	16,8021	,91560
	Entre 5 e 10 anos	120	16,9090	,94698
	Entre 10 e 20 anos	116	18,8014	1,19233
	Mais de 20 anos	53	17,2351	1,68568
	Total	439	17,4119	,55229
<b>Organização Estratégica</b>	Entre 1 e 5 anos	150	16,8897	1,13928
	Entre 5 e 10 anos	120	16,8973	1,21752
	Entre 10 e 20 anos	116	16,2264	1,30153
	Mais de 20 anos	53	17,3938	2,15915
	Total	439	16,7773	,66754

Fonte: dados coletados pelo autor.

Tabela 28 - Grau de Importância dos Benefícios Conforme o Tempo da Empresa

Variável Dependente	Existência da Empresa	N	Média	Desvio Padrão
<b>Ganhos de Escala</b>	Entre 1 e 5 anos	150	19,7350	1,11513
	Entre 5 e 10 anos	120	20,1240	1,05640
	Entre 10 e 20 anos	116	20,2332	1,16087
	Mais de 20 anos	53	20,1940	2,23262
	Total	439	20,0284	,62647
<b>Provisão de Soluções</b>	Entre 1 e 5 anos	150	29,5775	1,56839
	Entre 5 e 10 anos	120	25,6962	1,44978
	Entre 10 e 20 anos	116	25,3176	1,60278
	Mais de 20 anos	53	20,4142	1,99417
	Total	439	26,2846	,83426
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	Entre 1 e 5 anos	150	18,7328	1,07403
	Entre 5 e 10 anos	120	18,6173	1,05191
	Entre 10 e 20 anos	116	19,3770	1,15745
	Mais de 20 anos	53	25,0866	2,02439
	Total	439	19,6385	,61437
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	Entre 1 e 5 anos	150	14,2237	1,03037
	Entre 5 e 10 anos	120	16,9650	1,01945
	Entre 10 e 20 anos	116	17,4903	1,39104
	Mais de 20 anos	53	19,7185	2,07189
	Total	439	16,4996	,63560
<b>Relações Sociais</b>	Entre 1 e 5 anos	150	17,7309	1,00603
	Entre 5 e 10 anos	120	18,5967	1,08355
	Entre 10 e 20 anos	116	17,5816	1,11160
	Mais de 20 anos	53	14,5862	1,60381
	Total	439	17,5485	,57494

Fonte: dados coletados pelo autor.

Para finalizar as análises referentes às características dos respondentes, toma-se a distribuição das empresas pelo número de postos de trabalho que mantêm. Através desse dado, pode-se ter uma idéia aproximada do tamanho da empresa de cada respondente. As empresas foram divididas em grupo denominados micro (menos de 5 postos de trabalho), pequenas (entre 6 e 15 postos trabalho) e médias (mais de 15 postos de trabalho). Assim como na análise feita em relação ao tempo de existência das empresas dos respondentes, pode-se constatar que o tamanho da empresa dos respondentes pouco influencia na percepção quanto aos atributos e benefícios das redes de cooperação. De acordo com as Tabelas 29 e 30, verifica-se muito mais convergências do que divergências entre os grupos de respondentes.

Nos atributos Aspectos Contratuais, Integração com Flexibilidade e Organização Estratégica, por exemplo, os respondentes não apresentam divergências expressivas de entendimento quanto à importância de tais fatores para a gestão da rede. A mesma situação ocorre nos benefícios Ganhos de Escala, Provisão de Soluções, Aprendizagem e Inovação e Relações Sociais, nos quais não foram encontradas diferenças significativas entre as percepções dos representantes de empresas de diferentes tamanhos. Esse fato indica que o tamanho da empresa não interfere diretamente na compreensão da gestão da rede, possibilitando a participação de micro, pequenas e médias empresas em uma mesma rede de cooperação.

**Tabela 29 - Análise de Correlação Múltipla dos Atributos Conforme o Número de Postos de Trabalho da Empresa**

Variável Dependente	(I) Número de Postos de Trabalho	(J) Número de Postos de Trabalho	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
<b>Mecanismos Sociais</b>	Menos de 5 postos	Entre 6 e 15 postos	1,6466	1,51804	,279
		Mais de 15 postos	7,7353(*)	2,25838	<b>,001</b>
	Entre 6 e 15 postos	Menos de 5 postos	-1,6466	1,51804	,279
		Mais de 15 postos	6,0887(*)	2,40376	<b>,012</b>
	Mais de 15 postos	Menos de 5 postos	-7,7353(*)	2,25838	<b>,001</b>
		Entre 6 e 15 postos	-6,0887(*)	2,40376	<b>,012</b>
<b>Aspectos Contratuais</b>	Menos de 5 postos	Entre 6 e 15 postos	-,61	2,057	,766
		Mais de 15 postos	-,97	3,061	,751
	Entre 6 e 15 postos	Menos de 5 postos	,61	2,057	,766
		Mais de 15 postos	-,36	3,258	,912
	Mais de 15 postos	Menos de 5 postos	,97	3,061	,751
		Entre 6 e 15 postos	,36	3,258	,912
<b>Motivação e Comprometimento</b>	Menos de 5 postos	Entre 6 e 15 postos	,2272	1,49890	,880
		Mais de 15 postos	-4,9427(*)	2,22990	<b>,027</b>
	Entre 6 e 15 postos	Menos de 5 postos	-,2272	1,49890	,880
		Mais de 15 postos	-5,1698(*)	2,37344	<b>,030</b>
	Mais de 15 postos	Menos de 5 postos	4,9427(*)	2,22990	<b>,027</b>
		Entre 6 e 15 postos	5,1698(*)	2,37344	<b>,030</b>
<b>Integração com Flexibilidade</b>	Menos de 5 postos	Entre 6 e 15 postos	-1,7174	1,22456	,161
		Mais de 15 postos	-,5417	1,82177	,766
	Entre 6 e 15 postos	Menos de 5 postos	1,7174	1,22456	,161
		Mais de 15 postos	1,1757	1,93905	,545
	Mais de 15 postos	Menos de 5 postos	,5417	1,82177	,766
		Entre 6 e 15 postos	-1,1757	1,93905	,545
<b>Organização Estratégica</b>	Menos de 5 postos	Entre 6 e 15 postos	,4567	1,48200	,758
		Mais de 15 postos	-1,2778	2,20476	,562
	Entre 6 e 15 postos	Menos de 5 postos	-,4567	1,48200	,758
		Mais de 15 postos	-1,7346	2,34668	,460
	Mais de 15 postos	Menos de 5 postos	1,2778	2,20476	,562
		Entre 6 e 15 postos	1,7346	2,34668	,460

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

**Tabela 30 - Análise de Correlação Múltipla dos Benefícios Conforme o Número de Postos de Trabalho**

Variável Dependente	(I) Número de Postos de Trabalho	(J) Número de Postos de Trabalho	Diferença Média (I-J)	Desvio Padrão	Sig.
<b>Ganhos de Escala</b>	Menos de 5 postos	Entre 6 e 15 postos	-,4900	1,38961	,725
		Mais de 15 postos	2,3885	2,06731	,249
	Entre 6 e 15 postos	Menos de 5 postos	,4900	1,38961	,725
		Mais de 15 postos	2,8785	2,20039	,191
	Mais de 15 postos	Menos de 5 postos	-2,3885	2,06731	,249
		Entre 6 e 15 postos	-2,8785	2,20039	,191
<b>Provisão de Soluções</b>	Menos de 5 postos	Entre 6 e 15 postos	-,0409	1,85237	,982
		Mais de 15 postos	1,2086	2,75576	,661
	Entre 6 e 15 postos	Menos de 5 postos	,0409	1,85237	,982
		Mais de 15 postos	1,2495	2,93316	,670
	Mais de 15 postos	Menos de 5 postos	-1,2086	2,75576	,661
		Entre 6 e 15 postos	-1,2495	2,93316	,670
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	Menos de 5 postos	Entre 6 e 15 postos	,1186	1,35649	,930
		Mais de 15 postos	,7361	2,01804	,715
	Entre 6 e 15 postos	Menos de 5 postos	-,1186	1,35649	,930
		Mais de 15 postos	,6174	2,14795	,774
	Mais de 15 postos	Menos de 5 postos	-,7361	2,01804	,715
		Entre 6 e 15 postos	-,6174	2,14795	,774
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	Menos de 5 postos	Entre 6 e 15 postos	2,0214	1,39979	,149
		Mais de 15 postos	-4,5879(*)	2,08246	<b>,028</b>
	Entre 6 e 15 postos	Menos de 5 postos	-2,0214	1,39979	,149
		Mais de 15 postos	-6,6093(*)	2,21652	<b>,003</b>
	Mais de 15 postos	Menos de 5 postos	4,5879(*)	2,08246	<b>,028</b>
		Entre 6 e 15 postos	6,6093(*)	2,21652	<b>,003</b>
<b>Relações Sociais</b>	Menos de 5 postos	Entre 6 e 15 postos	-1,6085	1,27569	,208
		Mais de 15 postos	,2547	1,89783	,893
	Entre 6 e 15 postos	Menos de 5 postos	1,6085	1,27569	,208
		Mais de 15 postos	1,8631	2,02000	,357
	Mais de 15 postos	Menos de 5 postos	-,2547	1,89783	,893
		Entre 6 e 15 postos	-1,8631	2,02000	,357

Fonte: dados coletados pelo autor. / (\*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

As divergências identificadas localizam-se principalmente no grupo de respondentes de empresas maiores. Como pode ser verificado nas células destacadas nas Tabelas 29 e 30, os representantes dessas empresas expressam percepções diferentes quanto aos atributos Mecanismos Sociais e Motivação e Comprometimento e quanto aos benefícios Redução de Custos e Riscos. As Tabelas 31 e 32 apresentam mais detalhadamente essas divergências. No caso dos Mecanismos Sociais, o grupo de respondentes das empresas com mais de 15 postos de trabalho entende que se trata do fator menos importante na gestão da rede, ao passo que os grupos de representantes de empresas menores, sobretudo os das microempresas, vêem nele um dos fatores de maior impacto na gestão.

O baixo valor atribuído a esse fator pelos representantes de empresas de maior porte relaciona-se com o próprio tamanho da empresa, que dificulta a percepção no dia-a-dia operacional dos elementos relacionais, como confiança e cultura participativa, por exemplo. No caso do atributo Motivação e Comprometimento, observa-se o reverso da situação, já que o grupo de respondentes das empresas maiores salienta-o como o atributo mais importante, enquanto que os demais respondentes o consideram como um atributo mediamente relevante. Ocorre nesse último caso a mesma situação de entendimento das empresas com maior tempo de existência, pois as empresas de médio porte percebem com mais clareza os ganhos em termos da energia empreendedora (Rosenfeld, 1997) e da maior motivação decorrente do envolvimento de proprietários com interesses pessoais na condução e orientação da rede para o sucesso (Linton, 1997).

**Tabela 31 - Grau de Importância dos Atributos Conforme o Número de Postos de Trabalho da Empresa**

<b>Variável Dependente</b>	<b>Número de Postos de Trabalho</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Mecanismos Sociais</b>	Menos de 5 postos	253	21,4832	,91438
	Entre 6 e 15 postos	138	19,8366	1,26289
	Mais de 15 postos	48	13,7479	1,66548
	Total	439	20,1198	,69226
<b>Aspectos Contratuais</b>	Menos de 5 postos	253	23,9200	1,248
	Entre 6 e 15 postos	138	24,5400	1,562
	Mais de 15 postos	48	24,8900	2,937
	Total	439	24,2200	,926
<b>Motivação e Comprometimento</b>	Menos de 5 postos	253	21,0225	,92504
	Entre 6 e 15 postos	138	20,7954	1,09227
	Mais de 15 postos	48	25,9652	2,14267
	Total	439	21,4915	,67862
<b>Integração com Flexibilidade</b>	Menos de 5 postos	253	16,8213	,69129
	Entre 6 e 15 postos	138	18,5386	1,03061
	Mais de 15 postos	48	17,3629	1,86322
	Total	439	17,4203	,55226
<b>Organização Estratégica</b>	Menos de 5 postos	253	16,7486	,92040
	Entre 6 e 15 postos	138	16,2919	,97840
	Mais de 15 postos	48	18,0265	2,43708
	Total	439	16,7448	,66727

Fonte: dados coletados pelo autor.

**Tabela 32 - Grau de Importância dos Benefícios Conforme o Número de Postos de Trabalho da Empresa**

<b>Variável Dependente</b>	<b>Número de Postos de Trabalho</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Ganhos de Escala</b>	Menos de 5 postos	253	20,1450	,86046
	Entre 6 e 15 postos	138	20,6350	1,08117
	Mais de 15 postos	48	17,7565	1,61360
	Total	439	20,0379	,62654
<b>Provisão de Soluções</b>	Menos de 5 postos	253	26,4261	1,13599
	Entre 6 e 15 postos	138	26,4670	1,36823
	Mais de 15 postos	48	25,2175	2,65629
	Total	439	26,3068	,83371
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	Menos de 5 postos	253	19,7057	,79639
	Entre 6 e 15 postos	138	19,5870	1,15087
	Mais de 15 postos	48	18,9696	1,65245
	Total	439	19,5879	,61048
<b>Redução de custos e Riscos</b>	Menos de 5 postos	253	16,6682	,87067
	Entre 6 e 15 postos	138	14,6467	,92651
	Mais de 15 postos	48	21,2560	2,27958
	Total	439	16,5344	,63630
<b>Relações Sociais</b>	Menos de 5 postos	253	17,0549	,71382
	Entre 6 e 15 postos	138	18,6633	1,09773
	Mais de 15 postos	48	16,8002	1,89357
	Total	439	17,5326	,57520

Fonte: dados coletados pelo autor.

Quanto aos benefícios, as convergências entre os grupos são maiores. Como demonstram as Tabelas 29 e 31, a única divergência significativa centra-se no benefício Redução de Custos e Riscos. O grupo de representantes de empresas de maior porte entende que essa redução constitui-se em um dos principais ganhos (21,26%), ao contrário dos representantes de empresas pequenas (14,65%) e das microempresas (16,67%), que o consideram o benefício menos importante. Essa divergência indica que as empresas de menor porte, por serem mais enxutas, privilegiam benefícios que lhes dêem mais força competitiva, como, por exemplo, Ganhos de Escala e Provisão de Soluções, ao passo que as empresas de maior porte estão preocupadas em gerar processos menos onerosos, ampliando sua lucratividade. Por fim, o conjunto de resultados obtidos permitiu lançar uma nova luz sobre os fatores que influenciam a gestão de redes de cooperação.



A análise quantitativa segmentada permitiu uma melhor compreensão sobre os fatores identificados pelo pesquisador. A seguir, dois quadros sintetizam as convergências e divergências de entendimento sobre os atributos de gestão e os benefícios de redes conforme o segmento de respondentes. A desagregação dos resultados nos diferentes segmentos de respondentes ampliou as perspectivas de análise em relação às diferenças nos níveis de importância dos atributos de gestão e dos benefícios de redes. Entretanto, com o intuito de enriquecer a compreensão acerca do fenômeno, tornou-se imprescindível conhecer a interpretação dos empresários participantes de rede quanto aos resultados da pesquisa. Através de dois grupos focais, obteve-se um maior detalhamento sobre os elementos de destaque em cada fator, auxiliando no entendimento da ordenação hierárquica dos fatores e enriquecendo a análise do pesquisador. A análise qualitativa decorrente dos resultados dos grupos focais será o foco da próxima seção.

<b>Segmento / Ordem</b>		<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>5°</b>
<b>Sector de Atuação</b>	Comércio	Aspectos Contratuais	Motivação e Compromet.	Mecanismos Sociais	Organização Estratégica	Integração c/ Flexibilidade
	Serviço	Motivação e Compromet	Aspectos Contratuais	Mecanismos Sociais	Organização Estratégica	Integração c/ Flexibilidade
	Indústria	Motivação e Compromet.	Mecanismos Sociais	Integração c/ Flexibilidade	Aspectos Contratuais	Organização Estratégica
<b>Número de Associados</b>	Menos de 15	Aspectos Contratuais	Motivação e Compromet.	Mecanismos Sociais	Organização Estratégica	Integração c/ Flexibilidade
	Entre 16 e 30	Aspectos Contratuais	Motivação e Compromet.	Mecanismos Sociais	Integração c/ Flexibilidade	Organização Estratégica
	Mais de 30	Aspectos Contratuais	Organização Estratégica	Motivação e Compromet.	Integração c/ Flexibilidade	Mecanismos Sociais
<b>Tempo de Existência</b>	Menos de 1 ano	Aspectos Contratuais	Motivação e Compromet.	Mecanismos Sociais	Organização Estratégica	Integração c/ Flexibilidade
	Mais de 2 anos	Mecanismos Sociais	Motivação e Compromet.	Integração c/ Flexibilidade	Aspectos Contratuais	Organização Estratégica
<b>Participação na Rede</b>	Diretoria	Motivação e Compromet	Aspectos Contratuais	Mecanismos Sociais	Integração c/ Flexibilidade	Organização Estratégica
	Conselho	Aspectos Contratuais	Motivação e Compromet.	Mecanismos Sociais	Organização Estratégica	Integração c/ Flexibilidade
	Associado	Aspectos Contratuais	Mecanismos Sociais	Motivação e Compromet.	Integração c/ Flexibilidade	Organização Estratégica
<b>Tempo de Existência da Empresa</b>	Entre 1 e 5 anos	Aspectos Contratuais	Mecanismos Sociais	Motivação e Compromet.	Organização Estratégica	Integração c/ Flexibilidade
	Entre 5 e 10 anos	Aspectos Contratuais	Motivação e Compromet.	Mecanismos Sociais	Integração c/ Flexibilidade	Organização Estratégica
	Entre 10 e 20 anos	Aspectos Contratuais	Motivação e Compromet.	Mecanismos Sociais	Integração c/ Flexibilidade	Organização Estratégica
	Mais de 20 anos	Motivação e Compromet	Aspectos Contratuais	Organização Estratégica	Integração c/ Flexibilidade	Mecanismos Sociais
<b>Tamanho da Empresa</b>	Micro empresa	Aspectos Contratuais	Mecanismos Sociais	Motivação e Compromet.	Integração c/ Flexibilidade	Organização Estratégica
	Pequena Empresa	Aspectos Contratuais	Motivação e Compromet.	Mecanismos Sociais	Integração c/ Flexibilidade	Organização Estratégica
	Média Empresa	Motivação e Compromet	Aspectos Contratuais	Organização Estratégica	Integração c/ Flexibilidade	Mecanismos Sociais

**Quadro 13 - Síntese dos resultados da análise desagregada: atributos de gestão**

Segmento / Ordem		1°	2°	3°	4°	5°
Setor de Atuação	Comércio	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Aprendizagem e Inovação	Relações Sociais	Redução de Custos
	Serviço	Redução de Custos	Aprendizagem e Inovação	Provisão de Soluções	Relações Sociais	Ganhos de Escala
	Indústria	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Aprendizagem e Inovação	Relações Sociais	Redução de Custos
Número de Associados	Menos de 15	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Aprendizagem e Inovação	Redução de Custos	Relações Sociais
	Entre 16 e 30	Provisão de Soluções	Aprendizagem e Inovação	Ganhos de Escala	Relações Sociais	Redução de Custos
	Mais de 30	Provisão de Soluções	Relações Sociais	Ganhos de Escala	Aprendizagem e Inovação	Redução de Custos
Tempo de Existência	Menos de 1 ano	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Aprendizagem e Inovação	Redução de Custos	Relações Sociais
	Mais de 2 anos	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Aprendizagem e Inovação	Relações Sociais	Redução de Custos
Participação na Rede	Diretoria	Provisão de Soluções	Aprendizagem e Inovação	Ganhos de Escala	Redução de Custos	Relações Sociais
	Conselho	Provisão de Soluções	Aprendizagem e Inovação	Ganhos de Escala	Relações Sociais	Redução de Custos
	Associado	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Relações Sociais	Aprendizagem e Inovação	Redução de Custos
Tempo de Existência da Empresa	Entre 1 e 5 anos	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Aprendizagem e Inovação	Relações Sociais	Redução de Custos
	Entre 5 e 10 anos	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Aprendizagem e Inovação	Relações Sociais	Redução de Custos
	Entre 10 e 20 anos	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Aprendizagem e Inovação	Relações Sociais	Redução de Custos
	Mais de 20 anos	Aprendizagem e Inovação	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Redução de Custos	Relações Sociais
Tamanho da Empresa	Micro empresa	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Aprendizagem e Inovação	Relações Sociais	Redução de Custos
	Pequena Empresa	Provisão de Soluções	Ganhos de Escala	Aprendizagem e Inovação	Relações Sociais	Redução de Custos
	Média Empresa	Provisão de Soluções	Redução de Custos	Aprendizagem e Inovação	Ganhos de Escala	Relações Sociais

**Quadro 14 - Síntese dos resultados da análise desagregada: benefícios de redes**

### 4.3 ANÁLISE QUALITATIVA

No sentido de enriquecer a análise quantitativa e aprofundar a compreensão sobre os elementos constitutivos dos atributos de gestão e dos benefícios de rede, empreendeu-se complementarmente uma análise qualitativa junto aos representantes das empresas. Adotou-se o método do Grupo Focal com o intuito de elencar os sentimentos e as opiniões dos empresários envolvidos com o fenômeno de redes. Os dois grupos focais realizados ocorreram em outubro de 2005, durante o VI Encontro Estadual de Redes de Cooperação. Levando-se em conta a segmentação proposta na análise quantitativa, foram selecionados representantes de redes que abrangessem as diversas características consideradas. Com isso, os grupos focais tiveram uma ampla diversificação dos participantes, como ilustra o Quadro 15.

	<b>Rede - Particip.</b>	<b>Setor de Atuação</b>	<b>Número de Associados</b>	<b>Existência da Rede</b>	<b>Participação na Rede</b>	<b>Tempo de Existência da Empresa</b>	<b>Tamanho da Empresa</b>
<b>Grupo Focal 1</b>	R1	Comércio	Menos de 15	Menos de 2 anos	Membro de Conselho	Entre 10 e 20 anos	Média
	R2	Serviço	Menos de 15	Menos de 2 anos	Associado	Entre 5 e 10 anos	Micro
	R3	Indústria	Entre 16 e 30	Mais de 2 anos	Membro de Diretoria	Entre 10 e 20 anos	Pequena
	R4	Serviço	Menos de 15	Menos de 2 anos	Membro de Diretoria	Entre 5 e 10 anos	Micro
	R5	Comércio	Entre 16 e 30	Menos de 2 anos	Membro de Diretoria	Entre 1 e 5 anos	Micro
	R6	Serviço	Entre 16 e 30	Menos de 2 anos	Associado	Entre 5 e 10 anos	Pequena
	R7	Comércio	Menos de 15	Menos de 2 anos	Membro de Diretoria	Entre 5 e 10 anos	Micro
	R8	Comércio	Entre 16 e 30	Menos de 2 anos	Membro de Diretoria	Entre 10 e 20 anos	Micro
<b>Grupo Focal 2</b>	R9	Comércio	Entre 16 e 30	Menos de 2 anos	Membro de Diretoria	Entre 10 e 20 anos	Pequena
	R10	Comércio	Mais de 30	Menos de 2 anos	Membro de Conselho	Mais de 20	Média
	R11	Indústria	Entre 16 e 30	Mais de 2 anos	Associado	Entre 5 e 10 anos	Micro
	R12	Comércio	Entre 16 e 30	Mais de 2 anos	Membro de Diretoria	Entre 10 e 20 anos	Pequena
	R13	Comércio	Entre 16 e 30	Mais de 2 anos	Associado	Entre 5 e 10 anos	Micro

**Quadro 15 - Características dos participantes dos grupos focais**

### 4.3.1 Análise dos Elementos Constitutivos dos Atributos de Gestão

Os sentimentos e as opiniões verificados junto aos participantes dos grupos focais reafirmam a importância dos cinco fatores definidos pelo pesquisador com base na teoria organizacional. Nos dois grupos, os participantes indicaram observar nas suas redes os atributos de gestão apresentados ao início de cada sessão. Ressaltaram também as dificuldades em administrar uma organização complexa como a rede de cooperação, além das diferenças em relação à administração de uma empresa isolada. Nas palavras de um dos participantes dos grupos focais:

Quanto às assembleias, o cara vai com uma posição. Ele está cuidando da sua loja com oito, dez funcionários. Lá ele é o pavão. Ele manda e desmanda, ele ordena. Quando ele entra numa sala que só tem pavões, se cada um tentar “abrir o seu rabo”, não vai haver espaço pra todos. Então ele vai com aquela idéia convicta: “Eu quero tal coisa”. E quando o voto dele é vencido, ele diz: “Tudo bem, vocês venceram, mas eu não vou fazer”. E ele acaba não fazendo. (R10)

Essas e outras dificuldades inerentes à gestão das redes de cooperação, já reiteradamente enfatizadas neste trabalho, reforçam a necessidade do conhecimento aprofundado dos seus fatores essenciais. A análise qualitativa feita junto a empresários complementou os resultados alcançados através da análise quantitativa, permitindo um maior conhecimento sobre a percepção dos envolvidos no que se refere aos elementos constitutivos dos atributos de gestão. As evidências empíricas obtidas nos grupos focais esclarecem questões capitais sobre cada atributo de gestão das redes de cooperação.

Inicialmente, apresentou-se o fator Mecanismos Sociais definido como sendo os aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização coletiva de decisões e ações na rede. Apresentou-se também o conjunto de elementos que fazem parte desse atributo de gestão: confiança, coerência, interesses comuns, capital social, transparência nas ações e decisões, sanções de grupo e imbricamento social. Nas discussões travadas entre os participantes de cada grupo focal, a maior parte dos elementos foi destacada. Os interesses comuns e a coerência foram citados como a força de ligação inicial da rede. “Começou com um interesse comum que é o que nos uniu” (R4). A necessidade de transparência e a utilização de sanções coletivas foram citadas como elementos essenciais em qualquer momento que a rede esteja. Conforme um dos participantes, associado de uma rede nova e de médio porte, “No começo eram dezoito, mas tinha cinco que estavam lá só pra bater papo [...]. Aí, foi resolvida internamente a exclusão de um deles [...]. O processo melhorou bastante depois disso” (R9).

Sem dúvida, os elementos mais recorrentes na discussão sobre o fator Mecanismos Sociais residiram nos aspectos que afetam os relacionamentos internos, como o imbricamento e o capital social, por exemplo. A confiança foi citada como um dos elementos capitais das redes de cooperação, fato atestado por um dos participantes: “Eu acho que todos são importantes, mas eu acho que é a confiança, porque é a base de tudo, não é? Se não houver confiança, não existe a rede” (R7). As observações dos participantes reforçam as proposições de autores como Uzzi (1997), Gulati (1998) e Thompson (2003), cujos elementos relacionais despontam como o grande diferencial competitivo das redes de cooperação. Apesar disso, empresários de redes com menos de dois anos de existência enfatizaram que os elementos relacionais exigem um maior amadurecimento do grupo: “Eu acho que a confiança você cria com o tempo” (R5). Por isso, outros atributos de gestão, em especial os Aspectos Contratuais, tornam-se relevantes para eles. Essas afirmações foram contestadas por empresários de redes mais antigas: “Eu acredito que tu só vai se embasar nos aspectos contratuais se tu não tiveres uma relação social boa, porque se tu tens confiança, tu não vais precisar tanto dos aspectos contratuais” (R3). A partir desse debate, evidenciou-se a efetiva relevância dos Mecanismos Sociais para a gestão de redes de cooperação, principalmente dos seus elementos relacionais, e da necessidade de salvaguardas contratuais nos grupos em que esses elementos ainda não foram desenvolvidos.

Apresentou-se, então, o fator Aspectos Contratuais, definido como as questões formais e legais que compõem o estatuto, as regras de comportamento estabelecidas no regimento interno e nas normas e procedimentos da rede. Todos os participantes concordaram que seus elementos cumprem um papel importante para a consolidação da rede. Nas palavras de um empresário: “Para mim, esses aspectos de ter as próprias regras é o mais importante. O resto a gente vai amadurecendo, vai contornando, pelo menos é o que tem acontecido agora” (R4). Um dos participantes, membro da diretoria de uma rede com mais de dois anos de existência, salientou que as salvaguardas contratuais oferecem mais segurança aos associados nos momentos iniciais da rede. “Eu acho que uma rede mais nova tem a tendência de dar mais valor aos aspectos contratuais, porque é uma maneira de você comprovar para o associado o cumprimento das leis” (R12). No sentido de melhor entender a influência do atributo Aspectos Contratuais, foram expostos aos participantes os elementos que o compõem: formalização por contrato, normas e procedimentos, decisões democráticas, divisão de direitos e deveres e resolução de conflitos.

Os elementos mais citados nos grupos focais foram a formalização das regras e o estabelecimento de normas e procedimentos. Segundo os empresários, as vantagens desses elementos é que eles facilitam a tomada de decisão dentro da rede: “Eu posso contar que não foi poucas vezes que a Rede teve que olhar o estatuto pra tomar alguma decisão” (R3). Corroboram-se empiricamente os postulados teóricos de que a formalização harmoniza os relacionamentos ao esclarecer os direitos e deveres, organizar os recursos e reduzir as questões que geram conflitos (Waarden, 1992). Igualmente, como sustentam Grandori e Soda (1995), o estabelecimento de normas e procedimentos facilitam a relação dos membros diretores com os associados que não ocupam cargos na diretoria de rede. Esse fato é evidenciado na afirmação de um empresário diretor: “Eu acredito que o sócio é mais radical que a diretoria em relação aos aspectos contratuais. Por ter uma visão de insegurança, ele tem medo” (R8).

Os participantes dos grupos focais também reiteraram a importância dos elementos decisórios. As decisões democráticas foram realçadas como um processo de crescimento que as redes devem perseguir. Segundo um empresário diretor da rede: “Às vezes a decisão do grupo é contrária a da gente e a gente tem que assumir. Mesmo aqueles que votaram contra aquela idéia, e ganhou aquela idéia, temos que assumir aquela idéia. Eu acho que isso causa um amadurecimento que agora a gente está atingindo” (R4). Para tanto, é necessário manter a individualidade e a paridade dos membros que um contrato associativo possibilita (Grandori, 1997; Handy, 1997). No entendimento dos empresários, os aspectos contratuais geram decisões democráticas impessoais: “Tendo uma lei bem embasada, nunca vai haver nada pessoal. Tu nunca vais atacar alguém pessoalmente. Vai ser sempre algo impessoal” (R8). Todas essas evidências atestam que o fator Aspectos Contratuais é fundamental para alicerçar a gestão de uma rede de cooperação.

Na seqüência, foi apresentado o atributo de gestão denominado Motivação e Comprometimento, definido como a percepção da importância do ativo envolvimento nas decisões e ações da rede e o estímulo individual decorrente da compreensão dos benefícios da cooperação. Os elementos que formam esse fator são: participação assídua, equipes ativas, reuniões eficientes, envolvimento dos donos das empresas, debates freqüentes e fidelidade aos parceiros. Durante os debates ocorridos nos grupos focais, os elementos desse fator foram enfatizados como determinantes para a gestão e o sucesso de uma rede, confirmando e acentuando os resultados da análise quantitativa. Conforme um empresário, o êxito da rede depende dos esforços empreendidos pelos associados: “A rede não vai fazer nada, quem tem

que fazer somos nós” (R9). A percepção da importância da participação ativa e freqüente com o real envolvimento dos empresários é evidenciada nas observações feitas em relação aos parceiros descompromissados e pouco envolvidos com a rede: “Nós tentamos fazer uma igualdade pra todos. [...] E nós colocamos gente de fora, os dois que nós admitimos e que não eram do grupo infelizmente são os que mais tumultuam, os que não participam, os que só criticam, os que não ajudam, os que só atrapalham” (R8).

Entre os elementos salientados com maior constância nas intervenções, está a participação ativa nas equipes e nas reuniões da rede. Em grande parte, essa visão confirma a proposição de Perrow (1998) de que há um maior envolvimento das pessoas quando elas são proprietárias das empresas. Uma preocupação central nesse sentido é o indispensável comprometimento com as equipes de ação e com as reuniões de trabalho. “Tem a pauta, é colocado um horário, tem que cumprir o horário, e é pra ir ali trabalhar” (R2). A eficiência das reuniões foi inclusive citada por um empresário como fator de motivação: “O pessoal já chega preparado, com o assunto da pauta. Já uma reunião ineficiente desmotiva” (R7).

A motivação empreendedora coletiva nas redes alinha-se com a idéia de desenvolvimento do sentido compartilhado defendido por Ouchi (1980) no estudo dos clãs. Ao mesmo tempo, reforça a proposição de que nas redes compostas por associados comprometidos os esforços individuais em favor do conjunto são mais facilmente visualizados (Monczka et al., 1998). De acordo com o posicionamento de um empresário, membro de diretoria de uma rede comercial com mais de 16 associados, os elementos do fator Motivação e Comprometimento são decisivamente necessários para a gestão e o sucesso de sua rede:

O nosso sistema agora é dividir as questões, e aí o que a gente faz? Eu jogo a pauta, eles discutem a idéia e vêem o que cada um vai fazer, então, por exemplo, você vai ser responsável por fazer isso. Porque vai ser em teu benefício próprio. Então, eles perceberam que as idéias estão fluindo. Eles automaticamente estão vindo, se motivando, sabe? Porque estão vendo o retorno. Então, não sou eu que vou trabalhar por todos, é cada um fazendo a sua parte que a gente vai evoluir. (R5)

As observações feitas em relação aos elementos do fator Motivação e Comprometimento nos grupos focais atraíram, em seguida, o debate sobre o atributo Organização Estratégica, definido como a delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e a competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva. Os empresários participantes afirmaram que não basta o grupo ter uma forte motivação e um elevado comprometimento se não souber aonde quer chegar. Alguns empresários ressaltaram que a rede corre o risco de acabar tornando-se uma associação de amigos, caso desconsidere os elementos estratégicos das redes de cooperação. Nas palavras do membro de uma rede



jovem: “Era quase um grupo de amigos no começo e agora estamos neste foco de não perder a visão do negócio. Até porque, no começo, parece que temos que ser uma grande família, mas não é. A gente tem que focar o nosso negócio, uma relação comercial” (R4). Os demais participantes anuíram com a afirmação, levando a discussão para os elementos constitutivos.

Apresentou-se, então, o conjunto de elementos do atributo Organização Estratégica: visão e missão de rede, estratégias coletivas, coordenação estratégica, alianças externas, controle de *performance*. Os empresários ressaltaram diversas idéias, entre as quais a definição de ações estratégicas e a implementação de um planejamento coletivo. “Eu acho interessante as ações estratégicas feitas pela rede. Porque, se tu tens um planejamento estratégico, tu sabes para onde a rede quer ir” (R3). De certa forma, essa afirmação fortalece a proposição de que a estratégia e o foco competitivo são essenciais para a cooperação em redes (Human; Provan, 1997). Outras evidências comprovaram a aplicabilidade da adoção de ferramentas defendidas por Grandori e Soda (1995), como o planejamento estratégico participativo. Segundo um dos empresários, o planejamento estratégico “[...] é importante, porque assim tu podes separar e trabalhar ponto forte e ponto fraco. Ponto forte, ponto fraco” (R10). Além desses elementos, foram citados também a coordenação estratégica e os executivos de rede (Grandori; Soda, 1995; Park, 1996). Como observado por um dos participantes, a coordenação gerencia as ações estratégicas, facilitando a realização dos objetivos da rede. Conforme tal empresário: “A contratação de profissionais, eu acho muito importante, porque tem uma pessoa pensando 24 horas pela rede” (R3).

Por fim, apresentou-se o atributo Integração com Flexibilidade, definido como a possibilidade de a rede obter a escala da grande empresa sem perder a flexibilidade e o atendimento personalizado da pequena empresa. Seus elementos são: conectividade, integração de ações, marcas e negociações coletivas, padrão de rede, agilidade dos associados, customização e personalização. As discussões travadas entre os participantes de cada grupo focal reafirmaram os resultados encontrados na análise quantitativa, evidenciando que esse fator tem uma importância relativamente menos decisiva.

Todavia, o que mais chama a atenção é que o fator Integração com Flexibilidade desponta na preferência de representantes das redes industriais e das redes mais antigas. Essa preferência foi observada na análise quantitativa e repetiu-se na análise qualitativa junto aos grupos focais. Os dois empresários do setor industrial, cujas redes têm mais de dois anos de existência, ressaltaram com intensidade a importância do fator na gestão de redes. Para esses empresários, todos os atributos apresentados são necessários para as redes de cooperação,

“Mas é a integração o fator mais importante da gestão” (R3). Portanto há uma concordância, com Baker (1992) e Ebers (1997), os quais sustentam que uma das características discriminantes das redes é seu alto grau de integração. Além disso, os empresários ligados ao setor industrial também enfatizaram a importância de elementos como a flexibilidade dos associados e a capacidade de customização, corroborando as proposições de autores como Piore e Sabel (1984), Capecchi (1990) e Best (1990). Para os empresários das redes industriais e das redes com mais de dois anos de existência, é fundamental que a rede tenha a capacidade de trabalhar de forma integrada e, ao mesmo tempo, conseguir atender a demanda de maneira customizada. Conforme as palavras de um empresário: “Na indústria, nós damos liberdade para as criações, mas também estamos trabalhando em conjunto” (R11). Em suma, o fator Integração com Flexibilidade pode ser entendido como um atributo relevante, sendo que, para as redes maduras e industriais, assume uma importância essencial.

#### **4.3.2 Análise dos Elementos Constitutivos dos Benefícios de Rede**

Assim como na análise qualitativa realizada sobre os atributos de gestão, as evidências empíricas obtidas através da análise dos benefícios de redes permitiram complementar o entendimento quanto à visão dos empresários envolvidos em redes. Para tanto, os participantes dos dois grupos focais foram estimulados a discutir suas opiniões, suas reações e seus sentimentos sobre os elementos constitutivos dos cinco benefícios de rede a eles apresentados. Durante os debates, os participantes dos grupos focais evidenciaram obter em suas redes os cinco benefícios identificados pelo pesquisador com base na teoria organizacional.

Em primeiro lugar, foi apresentado o fator Ganhos de Escala e de Poder de Mercado, definido como os benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede, o seja, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado. Em seguida, foram apresentados seus elementos: poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade e força de mercado. Entre eles, foram referidos com maior destaque as melhorias nas relações comerciais e o aumento do poder de barganha nas negociações com fornecedores. Como afirma um empresário: “A parceria ajuda na negociação. Um produto que custava lá dois ou três reais, tu consegues 50% de desconto” (R9). A afirmação é reforçada por outro empresário, que atesta os ganhos nas relações comerciais: “Então tem que comprar em conjunto, que daí tu pode negociar” (R13). Ambos confirmam o postulado de que as redes proporcionam um maior poder de negociação (Campbell; Goold, 1999).

Não obstante, estudos acadêmicos, como os de Best (1990) e Perrow (1998), demonstraram que as empresas de menor porte isoladamente não conseguem usufruir do controle de mercado das grandes empresas. Por isso, outros elementos ressaltados foram a força de mercado e a representatividade adquiridas através da cooperação entre empresas. A força de mercado obtida com a rede possibilita que diferenciais alcançados pelas empresas de maior porte possam também ser exigidas pela rede. Nas palavras de um proprietário de microempresa, associado a uma rede com mais de 16 membros, “Se vocês não agirem assim com a gente, nós não vamos comprar de vocês, nós vamos comprar de outro” (R13). A rede proporciona representatividade e legitimidade, avalizando as ações empresariais do grupo e redimensionando a importância das empresas no seu ambiente (Human; Provan, 1997). Como decorrência, a rede acessa os diferenciais das grandes empresas. Esse benefício foi observado por um dos participantes na relação das redes com os agentes financeiros: “Tem empresas que conseguem taxas de quatro, três e meio por cento, porque sabem que um bando de empresas trabalhando junto vai ter um resultado mais positivo” (R9).

Os benefícios relacionados ao fator Provisão de Soluções, assim como na análise quantitativa, foram os mais citados nos grupos focais. Definido como sendo os serviços, os produtos e a infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados, a Provisão de Soluções tem como elementos: capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital e estruturas de comercialização. Nos debates, foi evidenciado que parte considerável dos empresários entende a rede como um meio de solucionar suas dificuldades individuais. “A nossa rede é uma mão para nós” (R13).

Entre os elementos referidos pelos participantes dos grupos focais, destacaram-se o oferecimento de capacitação e a disponibilização de consultorias com vistas à prospecção de oportunidades, já ressaltadas por Casarotto e Pires (1998). O benefício da capacitação foi referido, em especial, pelas redes do setor comercial. Conforme um membro da diretoria de uma rede com menos de dois anos de atuação: “Outra maneira que a gente tem pra fazer crescer a rede é a formulação de cursos, investir em cursos” (R9). Tal percepção das redes mais novas decorre da visualização dos ganhos em outras redes com mais de dois anos de existência: “É por isso que eles estão grandes hoje. É uma coisa que a gente nota, eles têm uma sede grande, são mais de 200 associados, e o que eles fazem? Treinamento para os funcionários [...] A rede serve pra treinar” (R10). Por outro lado, as redes do setor industrial indicaram uma preferência maior pela prospecção de oportunidades. Na visão de um

proprietário de microempresa, associado a uma rede industrial com mais de dois anos de existência, a provisão de uma consultoria trouxe a possibilidade de melhorar sua produtividade: “Nós contratamos um consultor e ele nos disse que nós só usávamos 30% da capacidade produtiva. Normalmente, na indústria, tu usas 80 a 90%. Tu nunca chegas a 100%, mas nós só usávamos 30%, o que é muito custo e desperdício” (R11). Esses últimos benefícios apontam uma inter-relação dos ganhos das redes, dado que afetam diretamente os fatores Aprendizagem e Inovação e Redução de Custos e Riscos.

Apresentou-se, então, o benefício Aprendizagem e Inovação, definido como o compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes. Apresentaram-se, igualmente, os elementos que fazem parte do benefício: disseminação de informações e experiências, inovações coletivas, geração de diferenciais, *benchmarking* interno e externo e ampliação do valor agregado. A troca de idéias nos grupos focais apontou, com extrema nitidez, que as redes de cooperação são fortes propulsoras da mudança e da conquista de diferenciais através da aprendizagem e da inovação. Alguns pesquisadores, como Araújo (2000) e Hämäläinen e Schienstock (2001), por exemplo, defendem que as redes representam o arranjo organizacional com maior capacidade de gerar transformações. Essa capacidade foi atestada por um dos participantes: “Mas essa jogada das redes foi muito boa pra todos nós. Eu tenho uma história, de um comerciante lá da cidade que parece que parou no tempo. Mas é que antigamente ele ganhou muito dinheiro e achou que ia ser sempre assim. Nós temos que evoluir, evoluir sempre, tentar sair da nossa área de conforto” (R1). A quebra de paradigmas abre horizontes para os demais benefícios da Aprendizagem e Inovação.

Dois outros elementos salientados foram a disseminação de informações e as práticas de *benchmarking*, facilitados pelo fato de as redes reduzirem preconceitos como o do “não-inventado-aqui” (Lorenzoni; Baden-Fuller, 1995). A realização de visitas técnicas e de encontros periódicos para o compartilhamento de experiências possibilita o acesso ao conhecimento tácito dos empresários mesmo em redes novas. Conforme o associado de uma rede industrial com menos de dois anos de existência: “Parece que fica difícil de falar, de passar pros outros. Não é a mesma coisa que a gente vivenciar, tu entende?” (R11). Paralelamente, a potencialidade em disseminar informações e experiências, identificadas por autores como Powell (1990) e Ebers (1997), foi evidenciada pela observação de outro empresário que faz parte de uma rede comercial com mais de 30 associados:

Mas o que é que o empresário faz? Geralmente ele vive pro trabalho. É casa, trabalho. Trabalho, casa. E aquele pequeno círculo de amigos girando em volta dele. Que são sempre meia dúzia, sempre os mesmos. As idéias são sempre as mesmas. Então, se tu abres teus horizontes pra cinquenta cabeças diferentes, ou mais, nossa, isso aí flui. (R10)

Nesse sentido, um aspecto relevante salientado pelos participantes dos grupos focais foram as diferenças na percepção dos associados de redes maduras e dos associados de redes novas. De acordo com o empresário de uma rede com menos de dois anos de existência, os diferenciais sustentáveis, como as inovações coletivas, são visualizados muito mais por associados de redes maduras do que novas: “Quem está começando está atrás de [...] um lucro imediato e quem não está já tem uma visão à longo prazo” (R6). Confrontando-se a afirmação do empresário com os resultados obtidos na análise quantitativa, verifica-se que os benefícios ligados ao fator Aprendizagem e Inovação demonstram uma preferência maior por parte dos representantes das redes maduras (22,25%) do que por parte dos representantes das redes novas (19,32%). O dito “lucro imediato” realiza-se mais facilmente através dos benefícios de Redução de Custos e Riscos, preferido, na análise quantitativa, pelos representantes das redes novas (17,43%) em relação aos representantes das redes maduras (10,67%).

Apresentou-se, então, o benefício denominado de Redução de Custos e Riscos. Definido como a vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes, esse fator é composto pelos seguintes elementos: atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional e produtividade. Apontado como o benefício relativamente menos relevante para os representantes de empresas na análise quantitativa, ele foi relacionado como um dos benefícios de redes mais interessantes entre os participantes dos grupos focais.

Os pressupostos teóricos de que a complementaridade facilita o acesso a recursos não-existentes na empresa (Håkansson; Snehota, 1989; Richardson, 1997) e de que a cooperação em rede possibilita reduzir custos e riscos para seus associados (Jarilo, 1988; Prahalad; Ramaswamy, 2004) foram evidenciados empiricamente nos debates ocorridos. Entre os elementos citados, destacaram-se o compartilhamento de atividades, a facilitação das transações e a complementaridade. Nas redes jovens, sejam elas pequenas ou médias, a partilha de custos e riscos entre os empresários tornou-se uma forma corriqueira de reduzi-los (Ebers, 1997). Nas palavras de um empresário, membro de diretoria de uma rede comercial composta por menos de 30 associados: “A gente rateia o custo de tudo. Tu pegas duzentos reais de cada um e pode pagar um comercial de TV, ou a produção de dez, quinze mil panfletos” (R9).

As redes de cooperação permitem realizar atividades compartilhadas e facilitar as transações entre seus associados. A oportunidade de compartilhamento ocorre desde os primeiros momentos da rede, permitindo aos envolvidos minimizarem riscos e evitarem perdas. Conforme o membro de conselho de uma rede comercial de grande porte, composta por mais de 30 associados, as oportunidades de compartilhamento são amplas e úteis: “Então a rede é boa pra ti compartilhar tudo. ‘Comprei o estoque, mas comprei errado’. Passa pra outro para tentar vender” (R10). Isso evidencia a proposição de Miles e Snow (1986), que observaram nas redes uma vantagem inigualável de cada empresa poder ter um parceiro complementar nos demais associados. Esse aspecto benéfico da Redução de Custos e Riscos está assentado na capacidade da rede em gerar fortes laços sociais, sem os quais as possibilidades de compartilhar ações e ativos seriam remotas.

Ao final, portanto, apresentou-se o benefício denominado Relações Sociais, o qual diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas. Os elementos constitutivos desse benefício são: limitação do oportunismo, ampliação da confiança, acúmulo de capital social, laços familiares, reciprocidade e coesão interna. Apesar de não se constituir em um benefício econômico, diretamente relacionado aos objetivos organizacionais, os ganhos em termos sociais foram amplamente mencionados pelos participantes dos grupos focais. Todos os elementos foram evidenciados de alguma maneira, indicando um forte enraizamento do benefício nos empresários. Como observa um dos empresários em relação ao ambiente familiar de sua rede: “Nós festejamos o dia da criança, ou ainda estamos fazendo o aniversário de uma menina, sabe, o aniversário dela. É uma união entre as pessoas e nós convivemos diretamente todos uns com os outros” (R8).

Todavia, um maior destaque foi dado aos elementos coesão interna e limitação do oportunismo. Como enfatiza um dos empresários, os ganhos de relações sociais geraram um senso de grupo tão forte que dificulta até mesmo a expansão da rede: “Só que nós estamos parando num sério problema agora, que é a expansão. Tu vais colocar gente que não está bem maturada dentro de um grande grupo [...] nós vamos ter mais conflitos. Então, fica aquela questão, expande ou não expande” (R10). A declaração do empresário demonstra o receio em perder as salvaguardas endógenas da rede, as quais, segundo Ring e Van de Ven (1994) e Hesterly e Borgatti (1997), geram pressões sociais em prol da manutenção dos relacionamentos.

O mesmo empresário manifesta os prós e os contras ao crescimento do número de associados da rede para as relações sociais: “Se tu expandires, tu podes quebrar os laços de união do grande grupo. Se tu não expandires, tu corres o sério risco de ter mais oponentes” (R10). Em outras palavras, a evolução e o crescimento da rede podem colocar em xeque os ganhos em termos de Relações Sociais e, em especial, dos elementos coesão interna e limitação do oportunismo. Apesar disso, na análise quantitativa, não foram observadas diferenças marcantes entre redes novas e redes maduras e entre redes pequenas e redes grandes. Separando-se os valores obtidos para cada segmento, nota-se que os percentuais das redes com menos de 15 associados (16,87%) e os das redes com mais de 30 associados, (16,79%) são quase idênticos. O mesmo ocorre entre os percentuais de redes com menos de um ano existência (17,42%) e os de redes com mais de dois anos de existência, (18,37%). Esses resultados indicam que, apesar do receio demonstrado por associados de redes mais novas, os benefícios das Relações Sociais tendem a permanecer importantes à medida que a rede amadurece e expande o número de associados.

Todas as observações que despontaram no desenrolar dos dois grupos focais auxiliaram na melhor compreensão dos atributos de gestão e dos benefícios de redes de cooperação. Elas serviram como um complemento final, evidenciando a importância de cada elemento para a construção de um modelo de gestão mais apropriado às redes. Os Quadros 16 e 17 apresentam uma síntese dos elementos enfatizados através da análise qualitativa e as evidências empíricas que atestam o destaque dado pelos empresários.

Os resultados obtidos através das análises quantitativas e qualitativas sobre as redes de cooperação constituídas no Rio Grande do Sul permitiram identificar os fatores fundamentais de sua gestão. Dessa maneira, abrem-se novas oportunidades para que os atuais instrumentos de gestão sejam aperfeiçoados. Geram-se, também, reais possibilidades para o desenvolvimento de um modelo de gestão de redes que, a partir de um alicerce científico fundamentado nos atributos e benefícios propostos, possa estabelecer uma estrutura inicial para empresários e gestores empregarem na administração dessa inovadora forma de organização.

	<b>Elementos</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
<b>Mecanismos Sociais</b>	Interesses Comuns	“Começou com um interesse comum que é o que nos uniu” (R4).
	Sanções Coletivas	“No começo eram dezoito, mas tinha cinco que estavam lá só pra bater papo [...] Aí, foi resolvida internamente a exclusão de um deles [...] O processo melhorou bastante depois disso” (R9).
	Capital Social / Confiança	“Eu acho que todos são importantes, mas eu acho que é a confiança, porque é a base de tudo, não é? Se não houver confiança, não existe a rede” (R7). “Eu acredito que tu só vai se embasar nos aspectos contratuais se tu não tiveres uma relação social boa, porque se tu tens confiança, tu não vais precisar tanto dos aspectos contratuais” (R3).
<b>Aspectos Contratuais</b>	Formalização por Contrato	“Eu acho que uma rede mais nova tem a tendência de dar mais valor aos aspectos contratuais, porque é uma maneira de você comprovar para o associado o cumprimento das leis” (R12). “Eu posso contar que não foi poucas vezes que a rede teve que olhar o estatuto pra tomar alguma decisão” (R3).
	Normas e Procedimentos	“Para mim, esses aspectos de ter as próprias regras é o mais importante. O resto a gente vai amadurecendo, vai contornando, pelo menos é o que tem acontecido agora” (R4).
	Decisões Democráticas	“Às vezes, a decisão do grupo é contrária a da gente e a gente tem que assumir. Mesmo aqueles que votaram contra aquela idéia, e ganhou aquela idéia, temos que assumir aquela idéia. Eu acho que isso causa um amadurecimento que agora a gente está atingindo” (R4).
<b>Motivação e Comprometimento</b>	Envolvimento dos Donos das Empresas	“A rede não vai fazer nada, quem tem que fazer somos nós” (R9). “Então, eles perceberam que as idéias estão fluindo. Eles automaticamente estão vindo, se motivando, sabe? Porque estão vendo o retorno. Então, não sou eu que vou trabalhar por todos, é cada um fazendo a sua parte que a gente vai evoluir” (R5).
	Participação Assídua	“Nós tentamos fazer uma igualdade pra todos. [...] E nós colocamos gente de fora, os dois que nós admitimos e que não eram do grupo infelizmente são os que mais tumultuam, os que não participam, os que só criticam, os que não ajudam, os que só atrapalham” (R8).
	Reuniões Eficientes / Debates Frequentes	“Tem a pauta, é colocado um horário, tem que cumprir o horário, e é pra ir ali trabalhar” (R2). “O pessoal já chega preparado, com o assunto da pauta, já uma reunião ineficiente desmotivada” (R7).
<b>Organização Estratégica</b>	Visão e Missão de Rede	“Era quase um grupo de amigos no começo e agora estamos neste foco de não perder a visão do negócio. Até porque, no começo, parece que temos que ser uma grande família, mas não é. A gente tem que focar o nosso negócio, uma relação comercial” (R4).
	Estratégias Coletivas	“Eu acho interessante as ações estratégicas feitas pela rede. Porque, se tu tens um planejamento estratégico, tu sabes para onde a rede quer ir” (R3). “[...] é importante. Porque assim tu podes separar e trabalhar ponto forte e ponto fraco. Ponto forte, ponto fraco” (R10).
	Coordenação Estratégica	“A contratação de profissionais, eu acho muito importante, porque tem uma pessoa pensando 24 horas pela rede” (R3).
<b>Integração e Flexibilidade</b>	Integração de Ações	“Mas é a integração o fator mais importante da gestão” (R3).
	Flexibilidade dos Associados	“Na indústria, nós damos liberdade para as criações, mas também estamos trabalhando em conjunto” (R11).

**Quadro 16 - Síntese dos resultados da análise qualitativa: atributos de gestão**



Elementos		Evidências Empíricas
Ganhos de Escala e de Poder de Mercado	Poder de Barganha / Relações Comerciais Amplas	“A parceria ajuda na negociação. Um produto que custava lá dois ou três reais, tu consegues 50% de desconto” (R9). “Então tem que comprar em conjunto, que daí tu pode negociar” (R13).
	Poder de Mercado	“Se vocês não agirem assim com a gente, nós não vamos comprar de vocês, nós vamos comprar de outro” (R13).
	Representatividade / Legitimidade	“Tem empresas que conseguem taxas de quatro, três e meio por cento, porque sabem que um bando de empresas trabalhando junto vai ter um resultado mais positivo” (R9).
Provisão de Soluções	Soluções	“A nossa rede é uma mão para nós” (R13).
	Capacitação	“Outra maneira que a gente tem pra fazer crescer a rede é a formulação de cursos, investir em cursos” (R9). “É por isso que eles estão grandes hoje. É uma coisa que a gente nota, eles tem uma sede grande, são mais de 200 associados, e o que eles fazem? Treinamento para os funcionários [...] A rede serve pra treinar” (R10).
	Consultoria Empresarial	“Nós contratamos um consultor e ele nos disse que nós só usávamos 30% da capacidade produtiva. Normalmente, na indústria, tu usas 80 a 90%. Tu nunca chegas a 100%, mas nós só usávamos 30%, o que é muito custo e desperdício” (R11).
Aprendizagem e Inovação	Inovações Coletivas / Geração de Diferenciais	“Mas essa jogada das redes foi muito boa pra todos nós. Eu tenho uma história, de um comerciante lá da cidade que parece que parou no tempo. Mas é que antigamente ele ganhou muito dinheiro e achou que ia ser sempre assim. Nós temos que evoluir, evoluir sempre, tentar sair da nossa área de conforto” (R1).
	<i>Benchmarking</i> Interno e Externo	“Parece que fica difícil de falar, de passar pros outros. Não é a mesma coisa que a gente vivenciar, tu entende?” (R11).
	Disseminação de Informações e Experiências	“Mas o que é que o empresário faz? Geralmente ele vive pro trabalho. É casa, trabalho. Trabalho, casa. E aquele pequeno círculo de amigos girando em volta dele. Que são sempre meia dúzia, sempre os mesmos. As idéias são sempre as mesmas. Então, se tu abres teus horizontes pra cinquenta cabeças diferentes, ou mais, nossa, isso aí flui” (R10).
Redução de Custos e Riscos	Atividades compartilhadas	“A gente rateia o custo de tudo. Tu pegas duzentos reais de cada um e pode pagar um comercial de TV, ou a produção de dez, quinze mil panfletos” (R9).
	Complementaridade / Facilidade Transacional	“Então a rede é boa pra ti compartilhar tudo. ‘Comprei o estoque, mas comprei errado’. Passa pra outro para tentar vender” (R10).
	Produtividade	“Quem está começando está atrás de [...] um lucro imediato e quem não está já tem uma visão à longo prazo” (R6).
Relações Sociais	Acúmulo de Capital Social / Laços Familiares	“Nós festejamos o dia da criança, ou ainda, estamos fazendo o aniversário de uma menina, sabe, o aniversário dela. É uma união entre as pessoas e nós convivemos diretamente todos uns com os outros” (R8).
	Coesão Interna / Limitação ao Oportunismo	“Só que nós estamos parando num sério problema agora, que é a expansão. Tu vais colocar gente que não está bem maturada dentro de um grande grupo [...] nós vamos ter mais conflitos. Então fica aquela questão, expande ou não expande” (R10). “Se tu expandires, tu podes quebrar os laços de união do grande grupo. Se tu não expandires, tu corres o sério risco de ter mais oponentes” (R10).

**Quadro 17 - Síntese dos resultados da análise qualitativa: benefícios de redes**

## 5 CONCLUSÕES

A cooperação entre empresas nem sempre foi vista como algo positivo para as organizações e mesmo para a sociedade. Os estudos de George B. Richardson (1997), entre outros, demonstram que, desde a ascensão do capitalismo, a união de empresas sempre foi considerada uma manifestação do desejo de restringir a concorrência através de práticas lesivas como, por exemplo, os cartéis. Mas os tempos mudam. A sociedade e as organizações evoluem. Nos últimos anos, os modos de pensar e agir dos agentes econômicos transformaram os relacionamentos interorganizacionais e, em decorrência, tornaram imperceptíveis os tradicionais limites de cada empresa. Seria um anacronismo organizacional manter as teorias do passado, que traduzem modelos de gestão incompatíveis com os processos colaborativos, sem uma adequação aos desafios competitivos dos paradigmas em formação neste início de século XXI. A responsabilidade pelas mudanças está nas mãos dos atuais gestores e pesquisadores da ciência administrativa.

Este trabalho mostrou que a necessidade do desenvolvimento de novas visões organizacionais não se trata de um fenômeno exclusivo do presente. Entre as décadas finais do século XIX e as iniciais do século XX, as transformações socioeconômicas levaram ao rompimento com as práticas gerenciais adotadas até aquele momento, dando origem ao Fordismo e ao capitalismo hierárquico. Semelhante fenômeno vem transcorrendo nos últimos 30 anos com a emergência da sociedade em rede (Castells, 1999), marcada pela expansão global dos mercados, pela extrema velocidade dos avanços tecnológicos e pela maior facilidade das trocas informacionais. Evidentemente, todas essas transformações trouxeram dificuldades para as grandes empresas integradas e fundadas sob a égide do paradigma antes predominante, como enfatizado amplamente pelo referencial teórico deste trabalho.

A denominada nova competição rompeu com a lógica da integração vertical e das estruturas hierárquicas, estabelecendo imperativos diversificados como a inovação, a agilidade e a flexibilidade (Best, 1990). Um dos efeitos acarretados foi a incapacidade demonstrada pelas grandes empresas de gerar competências isoladamente, fato que as motivou a empreender relacionamentos com seus fornecedores e consumidores (Prahalad; Ramaswamy, 2004). Os limites organizacionais tornaram-se maleáveis e imprecisos (Doz;

Hamel, 1998), exigindo que as empresas enfrentassem o desafio da “co-opetição”, competindo e cooperando paralelamente (Nalebuff; Brandenburger, 1989). O final do século XX, como demonstrado, ficou marcado pela consolidação do Pós-Fordismo, caracterizado por uma produção flexível, customizada e ágil, e pela ascensão do chamado capitalismo de alianças, em que a produção e as transações englobam ações paralelas de cooperação e competição entre as organizações (Dunning, 1997).

A cooperação interorganizacional assumiu, então, uma importância essencial para as empresas. As três formas enfocadas neste trabalho (parcerias, *joint-ventures* e alianças), contradizem a proposição de que cooperação entre organizações seja uma forma de restrição à concorrência através de práticas lesivas. Conforme os estudos realizados por Charles Perrow: “A cooperação pode aumentar a eficiência de todas as organizações que entram no jogo e, se há concorrência, esta deve se restringir ao campo dos serviços prestados ao cliente e nunca envolver algo que venha a causar prejuízo aos consumidores” (Perrow, 1981, p. 157). O desenvolvimento das organizações e dos territórios nas experiências da Terceira Itália, do Vale do Silício e do Japão, analisadas neste trabalho, representa uma evidência clara dos aspectos benéficos da cooperação. Apesar disso, como analisado ao final, em nenhum dos três casos encontrou-se um modelo organizacional de cooperação que pudesse ser replicado em empresas de outras partes do mundo.

Nesse sentido, uma das alternativas que desponta é a união de um conjunto de empresas na forma de rede, no intuito de reunir em uma estrutura única as condições de escala e flexibilidade necessárias ao enfrentamento do atual ambiente competitivo (Miles; Snow, 1986). As redes são, portanto, a resposta organizacional frente às contingências históricas decorrentes do novo paradigma (Araújo, 2000). As redes interorganizacionais podem ter diversas configurações, formais ou informais, verticais ou horizontais, organizadas ou auto-organizadas, simétricas ou assimétricas, de acordo com os objetivos das empresas associadas (Marcon; Moinet, 2001). Neste trabalho, foram destacadas diversas políticas públicas de promoção de redes, nas quais os governos agiram como promotores e orientadores do processo e como uma terceira parte mediadora nos conflitos. As redes formadas em países como Dinamarca, Finlândia, País de Gales, Estados Unidos, Austrália e Honduras tiveram configurações muito diferentes, obtendo, por isso, benefícios também diferentes como, por exemplo, conhecimento, redução de custos, ampliação de mercado, melhorias administrativas, customização de treinamentos, ampliação das exportações, aprendizagem, ganhos de escala, acesso à tecnologia e aumento da lucratividade.

Nesta tese, adotou-se a seguinte conceituação de redes de cooperação: organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios alcançados pelos esforços coletivos. Duas razões motivaram essa decisão. Primeiro, pela existência de mais de uma centena de redes de cooperação com as características acima citadas, constituídas através de uma política específica do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (Verschoore, 2004). Segundo, pelo fato dessas redes representarem uma organização, única e singular (Håkansson; Snehota, 1989; Ring, 1997), a qual requer mecanismos de administração apropriados às suas peculiaridades.

Partiu-se do pressuposto de que todas as organizações necessitam de gestão; então, o desenvolvimento de um modelo de gestão para redes de cooperação é vital ao seu êxito (Human; Provan, 1997). Assim, foram analisados diversos enfoques de gestão de redes na busca de elementos que esclarecessem suas peculiaridades. Os enfoques estudados apresentaram uma série de aspectos relevantes ao entendimento da gestão de empresas agrupadas, porém nenhum deles se apresentou como um modelo de gestão aplicável às redes de cooperação antes caracterizadas. No caso do *outsourcing*, por exemplo, há uma centralização nas mãos de apenas uma empresa e uma fragilização da confiança entre os membros, o que transforma a cooperação em uma estratégia de pressão dos mais poderosos. Nos consórcios, a cooperação torna-se rígida pelas regras contratuais, as quais, entre outros pontos, limitam os objetivos da cooperação aos estipulados previamente e não preconizam uma divisão igualitária das riquezas gerada. Na organização virtual, ocorre o contrário dos consórcios, pois as questões contratuais são relegadas a segundo plano, impedindo a formalização de normas e procedimentos. Além disso, a falta de um contato face a face regular dificulta o acúmulo de capital social e os processos de aprendizagem coletiva. No caso da organização federada, a gestão perde importância por ela atuar apenas como uma facilitadora da cooperação e da relação das empresas com o ambiente. Por isso, ela carece de uma orientação estratégica mais ampla, reduzindo sua capacidade de integração, de geração de ganhos de escala e de promoção de inovações coletivas. Por fim, no associativismo competitivo, a cooperação decorre claramente das necessidades individuais de cada empresa, impossibilitando o empreendimento de ações coletivas que visem à geração de uma organização singular com ênfase competitiva.

A apreciação crítica desses cinco enfoques evidenciou que a gestão de redes contempla elementos inexistentes ou pouco desenvolvidos em outros modelos de cooperação entre empresas. Por isso, tornou-se necessário identificar e aprofundar o conhecimento sobre os elementos constitutivos de redes de cooperação, realçando os aspectos indispensáveis para a sua gestão. Nos elementos formais, foram enfatizadas questões como o equilíbrio de direitos e deveres e as normas e procedimentos (Waarden, 1992; Grandori; Soda, 1995). Nos elementos decisórios, as questões realçadas envolveram a condução democrática e o comprometimento motivacional dos membros (Gerstein, 1992). Nos elementos relacionais, por sua vez, a ênfase recaiu sobre os aspectos éticos da cooperação e sobre os laços de reciprocidade dos relacionamentos interorganizacionais (Burt, 1992; Preiss, Goldman; Nagel, 1998).

Nos elementos estratégicos, apontou-se a importância de a rede ter um foco competitivo e adaptativo, evitando seu isomorfismo interno (DiMaggio; Powell, 1983; Uzzi, 1997). Nos elementos integradores, foi ressaltada a capacidade em integrar os elos da rede, sem perder a flexibilidade (Saxenian, 1994). Nos elementos conectivos, enfatizaram-se os instrumentos tecnológicos, informacionais e de suporte à realização de tarefas conjuntas, principalmente através da composição de equipes (Rockart; Short, 1991). Por fim, nos elementos intermediadores, foram salientadas suas propriedades de provocar maior fluxo informacional, facilitar o alinhamento de objetivos e reduzir as assimetrias, entre outros (Ebers, 1997; Snow; Thomas, 1993).

Dois objetivos propostos por esta tese foram atingidos ao terem sido realizadas as análises sobre as experiências internacionais de cooperação entre empresas e sobre a gestão das redes constituídas por intermédio do Programa Redes de Cooperação. Essas análises, em conjunto com as demais, permitiram identificar as variáveis que influenciam na gestão de redes de cooperação, alcançando-se o terceiro objetivo proposto. Fundamentado por essa base analítica, partiu-se para a determinação e a compreensão do conjunto de fatores que incidem na gestão de redes. A seguir, serão apresentadas as dimensões conceituais que definem cada fator e as principais conclusões das análises realizadas, indicando as principais implicações para o desenvolvimento de um modelo de gestão de redes de cooperação.

## 5.1 Benefícios de Redes

A lógica predominante na formação de redes interorganizacionais centra-se no fato de que as relações de cooperação resultam em ganhos para todos os envolvidos, pois, do contrário, não cooperariam. Assim, os diferenciais alcançáveis pelas redes deslocam o tradicional enfoque essencialmente individualista para uma concepção de resultados coletivos, influenciando ações e decisões em conjunto. Neste trabalho, denominaram-se benefícios de redes os ganhos identificados pelo pesquisador. Eles serão rerepresentados para facilitar o entendimento das conclusões da tese.

**Ganhos de Escala e de Poder de Mercado:** obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede, o seja, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.

Referendado por ditados populares como “a união faz a força”, o benefício mais lembrado por empresários quando se fala em rede é a possibilidade de ampliar a força de ação de uma empresa através da união com outras empresas. Destacado pelos trabalhos de Lorenzoni e Baden-Fuller (1995) Human e Provan (1997) e Perrow (1998), o fator Ganhos de Escala e de Poder de Mercado foi comprovado por esta pesquisa como um benefício almejado e realizado pelas redes de cooperação. Nas análises quantitativas agregadas dos técnicos especialistas e dos representantes de empresas, seus percentuais foram, respectivamente, o primeiro e o segundo mais realçados. Os resultados de ambos os grupos evidenciam que os ganhos derivados da escala e do aumento do poder de mercado das redes são amplamente perceptíveis, independentemente do ângulo de visão do respondente.

A análise quantitativa desagregada por segmentos possibilitou identificar que os representantes de redes do setor de serviços destoam da posição agregada, indicando que, para o segmento, os ganhos da escala são os menos relevantes. Além disso, observou-se que as redes menores valorizam mais esse benefício do que as demais. Esse resultado advém da percepção de que as redes com mais associados beneficiam-se efetivamente da maior escala e do maior poder de mercado. A análise qualitativa corrobora essa última afirmação. De acordo com as evidências levantadas junto aos grupos focais, os diferentes ganhos possíveis, como relações comerciais amplas, representatividade e legitimidade, somente foram obtidos, na prática, pelas redes que agrupam, nas palavras dos empresários, um “bando” de empresas.

**Provisão de Soluções:** serviços, produtos e infra-estrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.

O fator Provisão de Soluções, conforme a análise quantitativa agregada, destaca-se fortemente como o benefício mais importante para os representantes de empresas. O elevado percentual desse fator indica que os empresários entendem a rede como uma maneira de solucionar suas dificuldades individuais, considerando-se que, sob outro ponto de vista, os técnicos especialistas relegam-no a uma importância secundária. Os estudos de Best (1990), Waarden (1992) e Casarotto e Pires (1998) mostram que em diversas iniciativas de cooperação a provisão de soluções aos associados, por si só, justificou a formação de redes.

Dada à distinção do fator Provisão de Soluções, o maior aprofundamento dos seus elementos trouxe revelações significativas para a pesquisa. A primeira delas, identificada através da análise quantitativa desagregada, centra-se na preferência dos representantes de redes do setor comercial pela provisão de soluções ao seu ponto de venda, ilustrada pelo grau de importância de 29,46%, bem acima dos demais setores. As evidências encontradas na análise qualitativa confirmaram que os empresários do setor comercial valorizam consideravelmente os elementos do fator provisão de soluções, em especial a disponibilização da capacitação empresarial e dos treinamentos em geral. A análise quantitativa também demonstrou que o tempo de existência da rede pouco influencia na obtenção desse benefício. Entretanto, o mais relevante é que o tamanho da rede, determinado pelo número de associados, afeta diretamente as possibilidades de uma rede gerar e disponibilizar soluções às empresas envolvidas. Os dados obtidos através da análise quantitativa comprovam esse fato. Segundo os seus resultados, o grau de importância do fator Provisão de Soluções aumenta de 23,53% entre os participantes de redes pequenas, com menos de 15 associados, para 27,58% entre os participantes de redes de médio porte, com mais de 15 e menos de 30 associados. Porém, entre os participantes de redes grandes, com mais de 30 associados, o grau de importância desse fator alcança o elevadíssimo valor de 38,42%.

**Aprendizagem e Inovação:** compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.

Entre as revelações desta pesquisa, uma das mais significativas foi a expressiva relevância apregoada ao fator Aprendizagem e Inovação pelos técnicos especialistas e, em especial, pelos representantes de empresas. Os resultados das análises agregadas demonstraram que, nas redes de cooperação, o ambiente favorável à aprendizagem organizacional e a geração de inovações possibilitam benefícios tão importantes que,

praticamente, igualam-se em preferência aos freqüentemente identificados ganhos de escala. Desse modo, os dados empíricos referendam a coerência dos postulados teóricos de diversos autores, nomeadamente Powell (1998), Gulati (1998), Schibany e Polt (2001), Hämäläinen e Schienstock (2001) e Balestrin e Vargas (2002).

Outros resultados, obtidos por meio da análise quantitativa desagregada, indicam que o setor de atuação influencia muito pouco a percepção dos ganhos de aprendizagem e de inovação. Por outro lado, os respondentes mais intensamente envolvidos com a rede, como membros de diretoria, de conselhos e de equipes, consideram esse benefício mais relevante do que os associados menos participativos. O envolvimento ativo do empresário, portanto, pode ser apontado como o determinante da Aprendizagem e Inovação nas redes de cooperação. Essa afirmação é corroborada pelas observações realizadas na análise qualitativa que enfatizam a interação colaborativa, o compartilhamento de idéias e a geração de diferenciais. Por fim, a análise quantitativa evidenciou que, à medida que a rede expande o número de participantes, decresce a percepção desse fator, indicando ocorrer uma relação inversa entre o tamanho da rede e a realização desse benefício.

**Redução de Custos e Riscos:** vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.

A possibilidade de reduções de custos e riscos através das redes de cooperação está vastamente documentada pelas publicações que abordam o tema (Ebers; Grandori, 1997; Jarillo, 1988; Prahalad; Ramaswamy, 2004). Esta pesquisa contribuiu com as discussões a esse respeito, ao evidenciar, com fundamento nas análises quantitativas, a importância do fator Redução de Custos e Riscos para os envolvidos no programa governamental gaúcho. Embora com graus inferiores a outros benefícios, os técnicos especialistas e os representantes de empresas manifestaram que tal fator é desejado e alcançado pelas empresas em rede. A análise qualitativa consolidou essa percepção. Nos grupos focais, os diversos ganhos relacionados a esse fator, como a facilitação das transações entre estoques e o rateio do investimento em mídia, foram citados pelos participantes com freqüência.

A análise quantitativa desagregada, por sua vez, revelou aspectos que contribuem para a maior compreensão do benefício Redução de Custos e Riscos. Em primeiro lugar, a forma de participação na rede não afeta a percepção dos respondentes sobre o fator, ou seja, a obtenção desse benefício não depende de um envolvimento intenso na rede. No caso do setor de atuação da rede, observa-se uma preferência ímpar das empresas prestadoras de serviços, indicando que as reduções sugeridas permitem gerar diferenciais decisivos frente aos



concorrentes externos. Todavia, o aspecto mais significativo salientado pela análise desagregada centra-se no fato de que esse benefício é diretamente afetado pelo tempo de existência e pelo tamanho da rede. Os resultados obtidos mostram que o grau de importância do fator recua de um patamar de 17,43%, entre as redes com menos de um ano, para 10,67%, entre as redes com mais de dois anos, e decresce de 17,88%, entre as redes com menos de 15 associados, para 14,11%, entre as redes com mais de 30 associados. Os percentuais evidenciam, portanto, que o benefício Redução de Custos e Riscos é visado com maior intensidade por participantes de redes pequenas e jovens ou, como ressaltado nos grupos focais, por aqueles que buscam um “lucro imediato”.

**Relações Sociais:** aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo além daquelas puramente econômicas.

O benefício Relações Sociais foi incluído no rol de fatores estudados em decorrência dos múltiplos trabalhos teóricos que demonstram o impacto de aspectos como confiança e capital social no desenvolvimento socioeconômico e organizacional (Gambetta, 1988; Coleman, 1990; Putnam, 1996). A pesquisa realizada evidenciou a capacidade das redes de gerar as condições necessárias ao fortalecimento dos laços interpessoais entre seus participantes, confirmando os postulados teóricos de autores como Perrow (1992), Fukuyama (1995), Gulati, Nohria; Zaheer (2000), entre outros. A comparação entre os resultados das análises agregadas dos técnicos especialistas e dos representantes de empresas mostrou que os últimos manifestam uma preferência superior aos primeiros no que se refere às relações sociais. Essa diferença decorre da mencionada convivência amigável entre os empresários.

Na análise quantitativa desagregada, observou-se que não há diferenças significativas na percepção do fator Relações Sociais entre os segmentos analisados. A forma de participação, o setor de atuação, o tamanho e o tempo de existência da rede influenciam muito pouco a percepção do respondente em relação a esse benefício. Foi na análise qualitativa que se identificou um ganho mais acentuado das redes menores, manifestado através de receio em expandir o número de membros e “quebrar os laços de união do grande grupo”. Os resultados indicam, portanto, que as Relações Sociais são obtidas em todas as redes, mas podem decrescer à medida que elas se expandem. As conclusões relativas aos cinco benefícios de redes permitem desenvolver um esquema analítico de compreensão do fenômeno baseado em duas características determinantes na gestão de qualquer rede de cooperação: tempo de atuação e tamanho da rede. O esquema tem por objetivo orientar facilitar o entendimento

sobre a potencialidade de geração de benefícios pelas redes e está organizado na Figura 3 conforme as seguintes evidências desta pesquisa: a) Ganhos de Escala e de Poder de Mercado dependem diretamente do crescimento do número de associados e do amadurecimento da rede. b) Provisão de Soluções pode ser efetivada desde os primeiros momentos da rede, sendo ampliada à medida que cresce o número de associados. c) Aprendizagem e Inovação, por serem fruto de um envolvimento amigável, dependem do amadurecimento da rede. d) Redução de Custos de Riscos é visada com maior ênfase pelas redes pequenas e jovens que, em geral, buscam vantagens imediatas. E) O amadurecimento da rede intensifica suas Relações Sociais, enquanto o crescimento de associados afeta negativamente a esse benefício.

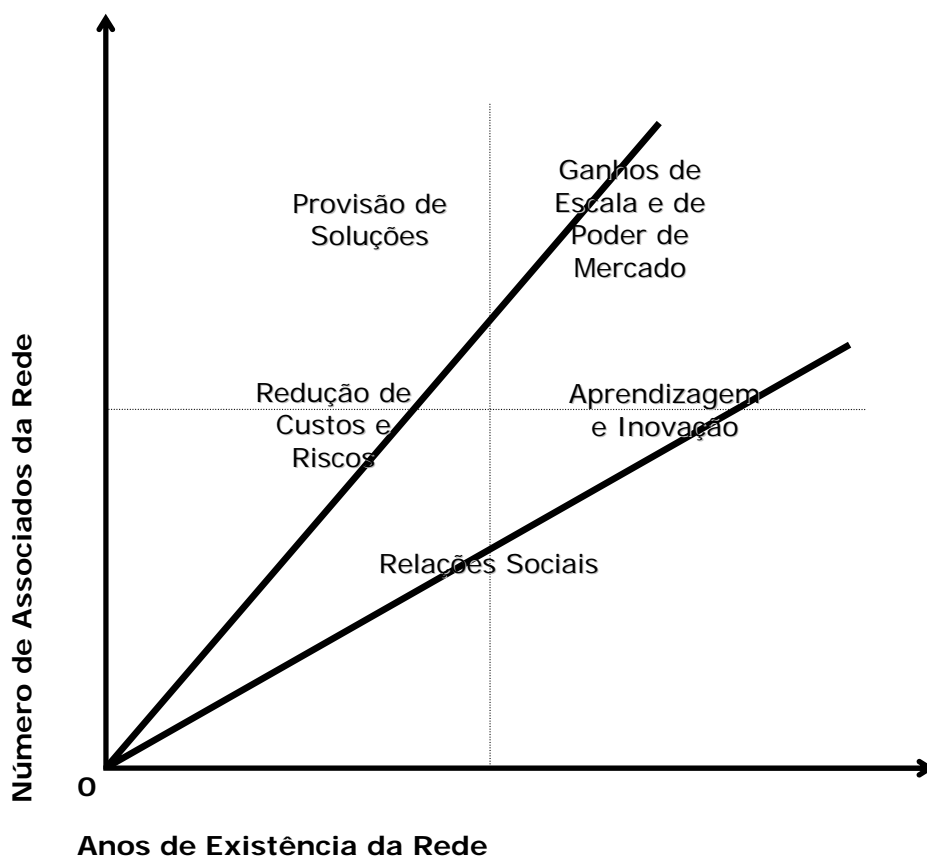


**Figura 3 - Geração de Benefícios de Redes**

De acordo com o esquema pode-se afirmar, inicialmente, que a potencialidade de geração de benefícios nas redes de cooperação está condicionada a sua idade e seu tamanho. Redes em consolidação, com pouco tempo de existência, têm maiores possibilidades de buscar reduções de custos e de oferecer soluções aos seus associados. Benefícios como as relações sociais e a aprendizagem e inovação são obtidos com o amadurecimento da rede e, por isso, situam-se mais à direita da figura. No canto superior esquerdo, está posicionado o benefício

Provisão de Soluções, já que a quantidade e, principalmente, a qualidade das soluções proporcionadas pela rede dependem do crescimento do número de participantes. Ganhos de Escala e de Poder de Mercado situa-se no canto superior direito da figura, indicando que os seus benefícios somente são alcançáveis à medida que haja uma evolução completa da rede.

Uma outra conclusão diz respeito ao potencial competitivo das redes de cooperação, visto que os elementos constitutivos dos benefícios podem afetar em maior ou menor grau a capacidade das redes de competir com as demais organizações. Ganhos em termos de produtividade ou em termos de reciprocidade e coesão, proporcionados pelos benefícios Redução de Custos e Relações Sociais, são relevantes no sentido de aproximar as redes dos padrões de líderes. Os ganhos decorrentes da Provisão e Soluções, como o marketing conjunto e as estruturas de comercialização, geram diferenciais pontuais e, invariavelmente, efêmeros. Opostamente, os benefícios provenientes de Aprendizagem e Inovação e dos Ganhos de Escala e de Poder de Mercado têm a capacidade de proporcionar diferenciais sustentáveis. O êxito de uma rede, portanto, pressupõe um caminho de amadurecimento e expansão atrelado, à capacidade em agregar competitividade através da geração desses dois benefícios (Figura 4).



**Figura 4 - Vértice da evolução competitiva das redes**

## 5.2 Atributos de Gestão

A conclusão de que o êxito organizacional das redes preconiza ganhos de competitividade proporcionados pela Aprendizagem e Inovação e pelos Ganhos de Escala e de Poder de Mercado reforça a importância de se aprofundar o conhecimento sobre a gestão de redes de cooperação. Sendo assim, a identificação do conjunto de fatores preponderantes na gestão de redes e, sobretudo, a compreensão da influência de cada um deles possibilitam avançar no caminho do desenvolvimento de um modelo de gestão específico às peculiaridades das redes de cooperação. Neste trabalho, os fatores que afetam a gestão das redes de cooperação foram denominados atributos de gestão. Para facilitar o entendimento em relação às conclusões da tese, os cinco atributos de gestão identificados pelo pesquisador serão reapresentados a seguir.

**Mecanismos Sociais:** aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização coletiva de decisões e ações na rede.

Considerado por alguns autores como o atributo-chave que diferencia a rede das demais formas organizacionais (Thompson, 2003), os Mecanismos Sociais, e sua influência nas redes entre empresas, foram amplamente estudados pela literatura científica (Nohria, 1992; Burt, 1997; Uzzi, 1997; Gulati, 1998; BarNir; Smith, 2002). Neste trabalho, confrontaram-se os pressupostos teóricos com as evidências empíricas levantadas junto às redes do Rio Grande do Sul. Os resultados encontrados apontaram o fator Mecanismos Sociais como um dos principais atributos de gestão de redes de cooperação. Nas análises quantitativas agregadas dos técnicos especialistas e dos representantes de empresas, seus percentuais foram, respectivamente, o segundo e o terceiro mais destacados.

Além disso, os resultados da análise quantitativa desagregada indicaram que a percepção da importância do fator independe do setor de atuação da rede e, até mesmo, da forma de participação do respondente na rede. Entretanto, o aspecto mais elucidativo diz respeito ao tempo de atuação e ao tamanho da rede. De acordo com os resultados, observa-se que a importância do fator Mecanismos Sociais na gestão da rede decresce a partir de um determinado número de associados. Isso evidencia que as redes maiores enfrentam dificuldades em sustentar suas decisões e ações apenas nos elementos relacionais. De outro lado, o aspecto temporal incide decisivamente sobre esse fator. Segundo os resultados da análise desagregada, Mecanismos Sociais é considerado o fator mais importante da gestão pelos participantes de redes com mais de dois anos de existência. Com base nessas evidências

e nas afirmações realizadas nos grupos focais, conclui-se que a evolução competitiva das redes depende de uma maior adoção dos elementos do fator Mecanismos Sociais e, ao mesmo tempo, exige a complementação de outros atributos de gestão para lidar com a complexidade.

**Aspectos Contratuais:** questões formais e legais que compõem o estatuto, as regras de comportamento estabelecidas no regimento interno e nas normas e procedimentos da rede.

O fator Aspectos Contratuais, conforme a análise quantitativa agregada, é entendido pelos representantes de empresas como o atributo mais importante para a gestão de redes de cooperação. Evidenciou-se, nas redes examinadas, que normas e procedimentos, decisões democráticas e demais elementos estudados por Waarden (1992), Grandori e Soda (1995), Handy (1997) e Grandori (1997) são essenciais ao desenvolvimento da rede. Os depoimentos tomados na análise qualitativa igualmente ressaltaram a pertinência desse fator, enfatizando a necessidade de salvaguardas formais para o amadurecimento dos relacionamentos entre o grupo de participantes.

A análise quantitativa por segmentos elucidou outros pontos cruciais do fator Aspectos Contratuais para o entendimento da gestão de redes. Primeiramente, os associados mais distantes do centro decisor da rede dão mais valor à formalização. Isso indica que, se a rede pretender ampliar o contingente de associados, não poderá prescindir dos elementos contratuais. Os resultados observados na segmentação pelo tamanho da rede comprovam essa afirmação, pois, para os participantes de redes com mais de 30 associados, esse fator é muito mais importante do que para os demais respondentes, que fazem parte de redes menores. Por fim, em contraste com os Mecanismos Sociais, o grau de importância dos Aspectos Contratuais decresce de 24,87% para 18,75% com o amadurecimento da rede. Pode-se concluir, então, que, à medida que o relacionamento entre os empresários torna-se habitual, ocorre uma conversão dos fatores formais aos sociais na gestão da rede.

**Motivação e Comprometimento:** percepção da importância do ativo envolvimento nas decisões e ações da rede e o estímulo individual decorrente da compreensão dos benefícios da cooperação.

Uma significativa revelação da pesquisa constituiu-se na identificação da importância atribuída ao fator Motivação e Comprometimento pelos representantes de empresas e, sobretudo, pelos técnicos especialistas. Os percentuais encontrados nas análises agregadas confirmam que o fator cumpre papel relevante na gestão de redes. Elementos como o envolvimento assíduo e o empreendedorismo dos donos, realçados na literatura por Perrow

(1992) e Rosenfeld (1997) foram enfatizados pelos empresários nos grupos focais, ratificando que o êxito da rede requer que, conforme relatado, cada participante “faça a sua parte”.

A análise quantitativa desagregada, por sua vez, evidenciou que o fator Motivação e Comprometimento é valorizado por todos os segmentos examinados. Entre os respondentes dos segmentos de tamanho, tempo e forma de participação na rede, por exemplo, não foram encontradas diferenças significativas. Para efeitos de gestão de redes, então, pode-se afirmar que esse atributo é determinante para o alcance ou não dos objetivos coletivos, desde os mais simples até os mais difíceis, em praticamente todos os momentos da rede. Sem os seus elementos a rede não é constituída, não dá os primeiros passos, não se consolida e, principalmente, não consegue enfrentar os desafios organizacionais decorrentes do enfrentamento competitivo.

**Integração com Flexibilidade:** possibilidade da rede obter a escala da grande empresa sem perder a flexibilidade e o atendimento personalizado da pequena empresa.

Diversos estudos demonstraram a importância da integração (Chandler, 1959; Lawrence; Lorsch, 1973) e da especialização flexível (Piore; Sabel, 1984; Best 1990) para as estruturas organizacionais. A contribuição deste trabalho foi evidenciar, através de pesquisas quantitativas, a capacidade de integrar sem perder a flexibilidade como um diferencial das redes de cooperação (Jarillo, 1988; Easton; Araújo, 1997). Os resultados da análise agregada, no entanto, indicaram que o fator Integração com Flexibilidade é entendido, tanto pelos representantes de empresas quanto pelos técnicos especialistas, como um atributo de gestão complementar aos demais. Pode-se afirmar, portanto, que os elementos constitutivos desse fator tornam-se cada vez mais importantes para a gestão de redes à medida que os desafios passam a ser mais complexos.

A análise quantitativa desagregada evidenciou esse fato. Na maior parte dos segmentos examinados, a importância do fator Integração com Flexibilidade não apresenta diferenças significativas entre os respondentes. Cabe destacar, todavia, a relevância apregoada pelos empresários do setor industrial, os quais demonstraram a necessidade de integrar suas empresas, mantendo a flexibilidade. Por fim, o segmento mais elucidativo constituiu-se no tempo da rede. Nele, observou-se que as redes mais jovens consideram-no o fator menos importante da gestão, ao passo que, na visão das redes maduras, situa-se entre os atributos mais relevantes. Conclui-se que, com o transcorrer do tempo, as redes que já obtiveram avanços competitivos buscam agregar elementos integradores, como a conectividade, e ampliar sua flexibilidade através de elementos como a agilidade.

**Organização Estratégica:** delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva.

Embora com graus inferiores aos outros atributos de gestão, os técnicos especialistas e os representantes de empresas manifestaram que o fator Organização Estratégica cumpre papel essencial na gestão de redes. Verificaram-se, no contexto do Rio Grande do Sul, os postulados teóricos de autores como Grandori e Soda (1995), Park (1996), Human e Provan (1997) e Marcon e Moinet (2001), os quais sustentam a relevância dos elementos estratégicos para o êxito da rede. Não obstante, a análise qualitativa indicou que a organização estratégica não nasce junto com a rede. Em muitos casos, ela se desenvolve logo na seqüência das ações, quando os participantes da rede passam a ter uma visão ampliada do negócio. Conforme relato de um empresário, deixa-se de ser uma “grande família” para se tornar um grande negócio.

As conclusões desta pesquisa, decorrentes do confronto de postulados teóricos com as verificações empíricas, possibilitam avançar na proposição de um esquema analítico que facilite o entendimento da gestão de redes de cooperação. Organizado a partir das duas características já explanadas, tempo de atuação e tamanho da rede, o esquema tem por objetivo orientar empresários, gestores e demais envolvidos nos difíceis processos de tomada de decisão e empreendimento de ações coletivas. Para tanto, os atributos de gestão estudados serão dispostos nos gráficos a seguir, com base nas seguintes evidências: a) Os elementos constitutivos do fator Aspectos Contratuais cumprem o papel de salvaguardas, tornando possível o estabelecimento inicial da rede e amparando todo o desenvolvimento posterior (Figura 5). b) Os elementos do atributo Mecanismos Sociais são relevantes para a gestão de redes, gerando e mantendo as ações coletivas e organizando os relacionamentos à medida que a rede amadurece (Figura 6). c) Motivação e Comprometimento é determinante para o êxito das redes de cooperação, pois são seus elementos que realizam os objetivos traçados pelo grupo nos diferentes estágios de evolução (Figura 7). d) Organização Estratégica assume um papel fundamental na geração de diferenciais competitivos sustentáveis, ampliando sua adoção a partir do momento em que os desafios da rede tornam-se mais complexos (Figura 8). e) Integração com Flexibilidade complementa a gestão da rede ao agregar elementos aos diferenciais competitivos da rede (Figura 11). O conjunto de figuras indica que os atributos de gestão podem ser dispostos de maneira subsequente no formato de uma escada à medida que a rede amplia seu quadro de associados e adquire maturidade. Assim, Aspectos Contratuais é o degrau inicial da gestão, ao qual se agrega, em seqüência, Mecanismos Sociais, Motivação e Comprometimento, Organização Estratégica e, ao final, Integração com Flexibilidade.

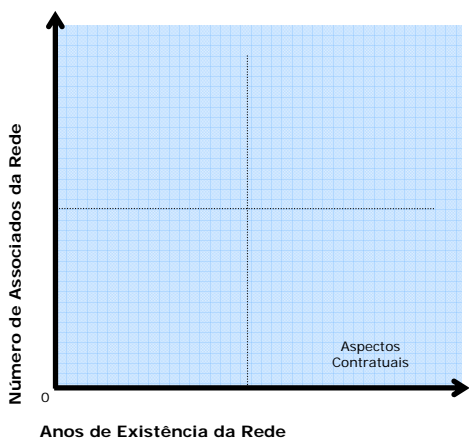


Figura 5 - Aspectos Contratuais

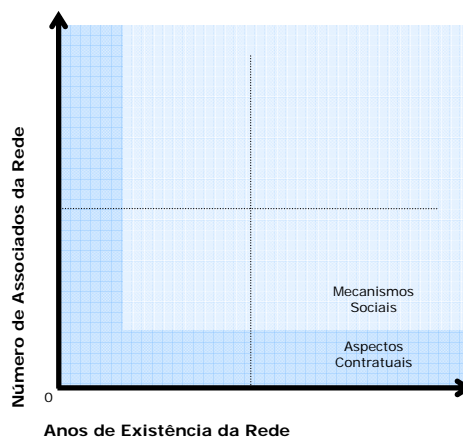


Figura 6 - Mecanismos Sociais

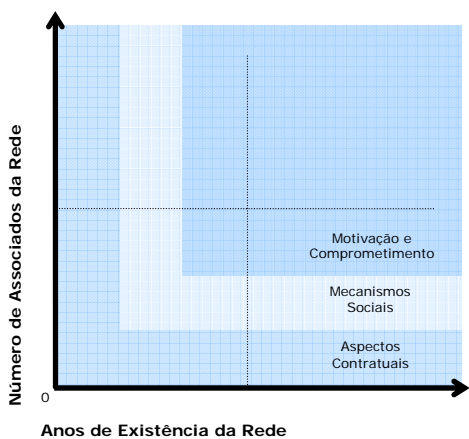


Figura 7 - Motivação e Comprometimento

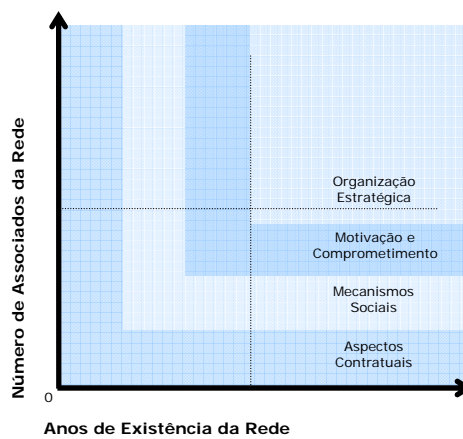


Figura 8 - Organização Estratégica

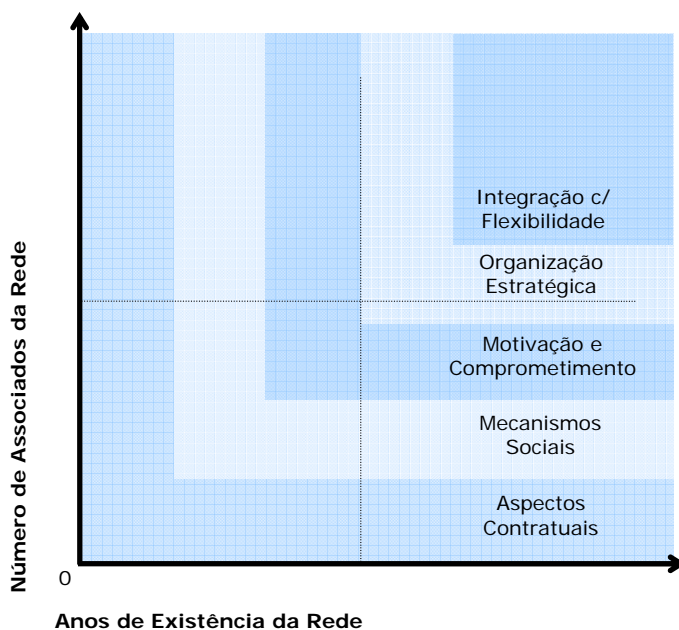


Figura 9 - Integração com Flexibilidade

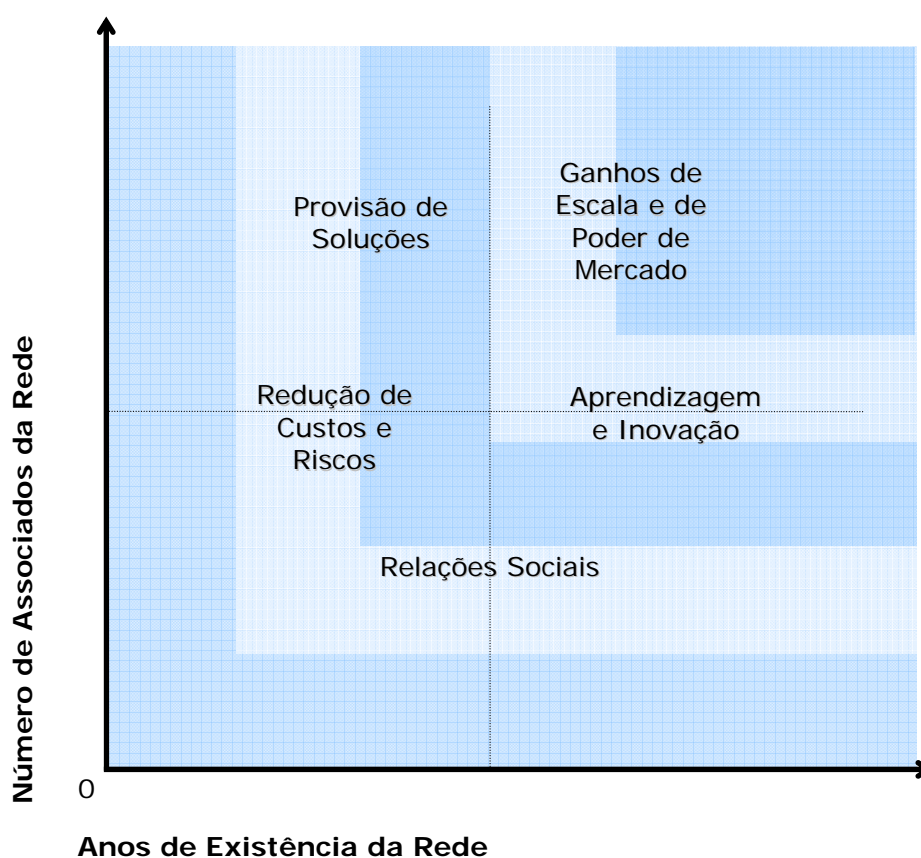


Nas figuras apresentadas, a disposição dos cinco fatores no formato de uma escada permite que se conclua que a importância dos atributos de gestão nas redes de cooperação é condicionada pela complexidade dos seus desafios e oportunidades. As redes em processo de consolidação, normalmente, demonstram uma maior insegurança. Por esse motivo, o fator Aspectos Contratuais assume um papel determinante para a gestão da rede nos seus primeiros momentos, evidenciando o papel de cada integrante, seus direitos e deveres, e reduzindo a desconfiança inicial dos envolvidos. O amadurecimento da rede não elimina a importância desse atributo, como identificado na Figura 5. O que ocorre é uma modificação em suas características e instrumentos para atender aos novos desafios interpostos à rede como, por exemplo, as relações comerciais da rede e de seus associados com as organizações externas.

O atributo Mecanismos Sociais pode ser considerado a coluna vertebral da gestão de redes de cooperação. São seus elementos que estabelecem a cooperação entre os associados e, superada a desconfiança inicial, organizam as ações coletivas da rede. Como exposto na Figura 6, o papel dos Mecanismos Sociais na gestão é intensificado com o amadurecimento da rede, já que seus elementos são fortalecidos, ampliando as condições de manter os relacionamentos internos. O fator Motivação e Comprometimento, por sua vez, complementa os anteriores. Fundamentados na lógica do envolvimento e do cumprimento de objetivos, seus elementos conduzem a rede à realização das ações. A importância desse atributo de gestão estende-se, como mostra a Figura 7, desde os mais simples objetivos traçados pelo grupo até os mais complexos, dos quais dependem a competitividade da rede.

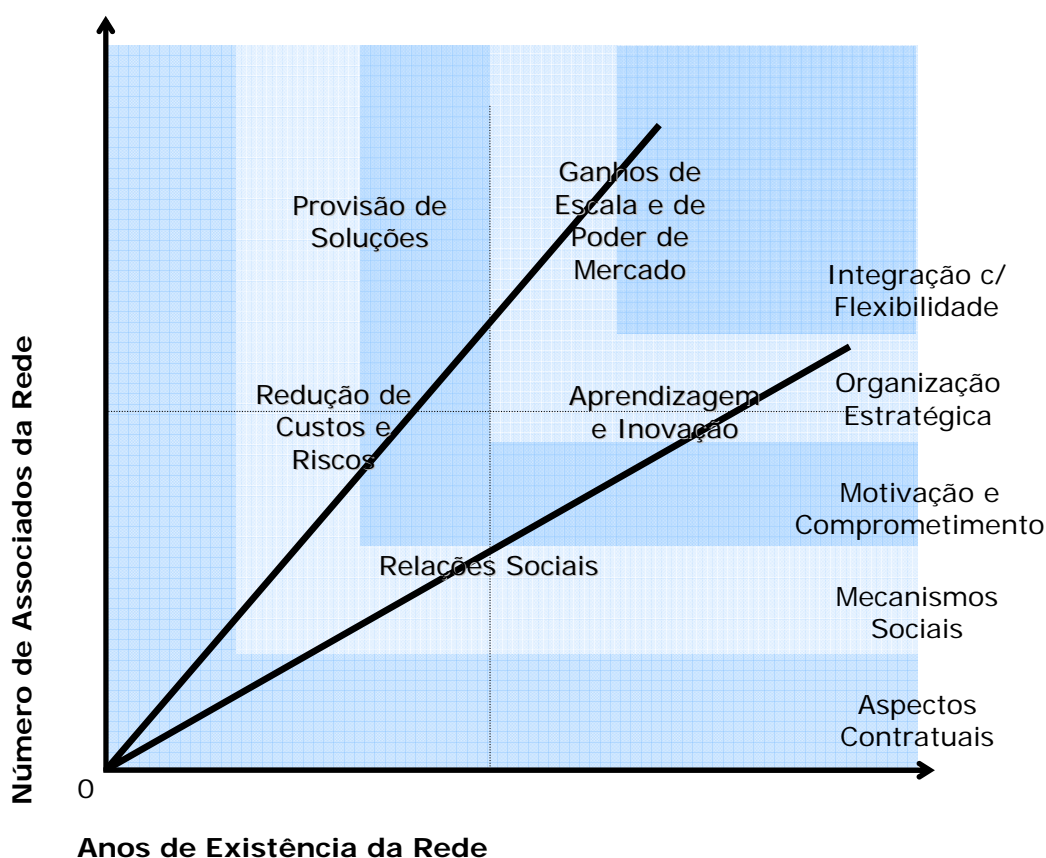
Nas Figuras 8 e 9 estão dispostos os dois últimos atributos de gestão de redes. Menos relevantes para a organização inicial da rede, porém fundamentais para a geração de diferenciais competitivos, os fatores Organização Estratégica e Integração com Flexibilidade tornam-se necessários logo que a rede se estabelece. Os elementos do atributo Organização Estratégica são os primeiros. Despontam no momento em que os envolvidos identificam que os diferenciais competitivos somente serão obtidos pela rede através de ações estratégicas planejadas e coordenadas. Superados os desafios estratégicos iniciais, novos elementos como alianças externas e controle de *performance* de associados serão exigidos para manter e ampliar a competitividade da rede. Por último, o atributo Integração com Flexibilidade insere-se decisivamente no contexto competitivo das redes de cooperação ao possibilitar os diferenciais de escala das organizações de grande porte, sem, no entanto, incorrer na lógica Fordista de produção, dada sua capacidade de agilidade e customização. Evidentemente, o amadurecimento da rede é necessário para que os elementos constitutivos desse fator possam ser adotados.

Em síntese, os cinco atributos de gestão complementam-se na geração de um modelo de gestão mais apropriado às redes de cooperação. O fator Aspectos Contratuais por si só é insuficiente para lidar com os desafios dos relacionamentos colaborativos; os elementos do fator Mecanismos Sociais sem os elementos do atributo Motivação e Comprometimento não conseguem transformar em realidade as metas e objetivos definidos coletivamente; o fator Organização Estratégica impede que a rede transforme-se em uma associação de amigos e o atributo Integração com Flexibilidade coloca as redes de cooperação competitivamente à frente das demais formas organizacionais balizadas pela lógica paradigmática da produção em massa. Desse modo, no caminho de amadurecimento e expansão da rede, o emprego paralelo e complementar dos cinco atributos de gestão determina a capacidade de geração de benefícios de rede e, em decorrência, de seu potencial competitivo. Conjugando-se as conclusões referentes aos benefícios de redes com as dos atributos de gestão, tem-se um quadro mais claro da relação entre a gestão da rede e a obtenção de benefícios, como pode ser visto na Figura 10.



**Figura 10 – Atributos de gestão e a obtenção de benefícios de redes**

As conclusões da pesquisa demonstram que não basta reunir um grupo de empresas e dar-lhe o nome de rede para que os possíveis benefícios sejam obtidos e os ganhos de competitividade sejam alcançados. Como em qualquer outra forma organizacional, as redes de cooperação dependem de uma boa administração para que tenham êxito. A combinação do amadurecimento e expansão do grupo com a adoção complementar dos atributos de gestão na direção dos benefícios que proporcionam os diferenciais sustentáveis determina a evolução competitiva das redes de cooperação. Essa combinação pode ser representada graficamente pelo vértice diagonal, exposto anteriormente na Figura 4, o qual indica o caminho para o êxito organizacional de uma rede, como pode ser observado na Figura 11.



**Figura 11 - Esquema Analítico de Gestão de Redes**

O maior desafio para empresários e gestores constitui-se em manter o grupo de associados da rede nesta direção, uma vez que há diversas pressões contrárias. Internamente, as diferentes percepções quanto à natureza da rede podem levar à busca por benefícios sempre imediatos e focados nas empresas individualmente. A assimetria entre membros pode causar hiatos de entendimento em relação ao *timing* dos benefícios, pois, enquanto algumas empresas estão prontas para assumir novos desafios e perseguir novos objetivos, outras, que não acompanharam o crescimento, podem considerar-se despreparadas. A tensão decisória é uma

das maiores fontes de conflitos internos. Todavia, não será um modelo de gestão que resolverá estes e outros conflitos. Sua solução depende da competência dos próprios envolvidos, gestores e empresários, em mediar as diferenças e ressaltar as coerências entre os participantes. Externamente, os conflitos são mais intrincados. As redes de cooperação pressupõem transformações paradigmáticas que nunca ocorreram de forma rápida e tranqüila. As estruturas do paradigma atual continuarão existindo e adaptando-se para enfrentar os mesmos desafios e oportunidades das redes. Prevalecerão as organizações que desenvolverem as melhores condições de atendimento das demandas futuras. O ferramental mais adequado para conduzir as redes de cooperação nesse caminho é seus instrumentos de gestão.

### **5.3 Contribuições e Limitações da Pesquisa**

As postulações teóricas e as evidências empíricas apresentadas nesta tese visam a contribuir com os crescentes debates acerca do fenômeno da cooperação em rede. Com o intuito de aprofundar o conhecimento da gestão das redes, as conclusões alcançadas pretendem avançar nos primeiros passos de construção de um modelo específico para as redes. Não se propunha como resultado um modelo pronto e acabado para a gestão da cooperação em redes, mas sim novas perspectivas e novos horizontes de investigação, abrindo-se portas para futuras pesquisas. Mais do que um fim, portanto, esta tese pretende ser um início de muitos estudos sobre o fenômeno, desvendando os complexos e ainda obscuros aspectos organizacionais das redes. Torna-se importante destacar que as postulações teóricas e as evidências empíricas apresentadas não têm a pretensão de encerrar as discussões, estabelecendo-se como uma teoria definitiva. Pelo contrário, buscam estimular os debates, gerando melhorias, críticas, controvérsias e conceitos sobre a gestão de redes de cooperação.

No decorrer das atividades da elaboração da tese, para se chegar às conclusões finais, diversos conceitos teóricos foram verificados, experiências práticas foram apresentadas, políticas públicas foram analisadas, casos reais foram descritos, empresários foram ouvidos e resultados foram obtidos. Fortuitamente, a conjugação desses esforços acadêmicos, com a possibilidade de acesso a um grande número de iniciativas de redes de cooperação, gerou uma oportunidade de pesquisa cujas conclusões podem contribuir tanto para o campo acadêmico de estudos sobre redes interorganizacionais quanto para o campo gerencial voltado às aplicações práticas dos avanços relativos à administração das redes.

Do ponto de vista teórico, a presente pesquisa contribuiu com o debate sobre as redes de cooperação interorganizacionais, trazendo à tona a complexidade de sua administração. Além disso, os resultados encontrados contribuíram para uma melhor compreensão dos fatores e da hierarquização dos maiores e menores graus de influência para a competitividade das empresas organizadas em redes de cooperação. Ainda no campo de estudos sobre redes, a pesquisa, realizada no Rio Grande do Sul, possibilitou confirmar empiricamente a coerência de postulados teóricos desenvolvidos por estudos empreendidos em outros contextos. Por fim, a esquematização analítica proposta poderá instigar e orientar as investigações de acadêmicos preocupados com a problemática da gestão de redes de cooperação.

Do ponto de vista prático, a pesquisa traz contribuições para as políticas públicas e para a administração das organizações. No campo político, em primeiro lugar, os resultados obtidos evidenciaram que a promoção da cooperação em redes gera ganhos competitivos para as empresas, especialmente para as de pequeno porte, justificando os investimentos governamentais. Indicam, ainda, que políticas públicas de fomento à cooperação sem instrumentos de gestão dificilmente funcionam, pois, como observado, não basta reunir um grupo de empresas para que os possíveis benefícios sejam obtidos e os ganhos de competitividade sejam alcançados. No âmbito organizacional, os fatores realçados poderão orientar os gestores em suas decisões estratégicas no sentido de ampliar os ganhos competitivos da cooperação em rede. A esquematização analítica pode ser útil para que os empresários entendam a dinâmica de operação de suas empresas no contexto de rede, além de facilitar a estruturação e a administração da própria rede pelos gestores indicados.

Paralelamente, é preciso destacar as limitações deste estudo. A primeira delas diz respeito à própria natureza intrínseca da pesquisa exploratória. O tema em questão não está suficientemente aprofundado para que os presentes avanços levem até conclusões definitivas. Outra limitação desta tese diz respeito ao próprio contexto no qual a pesquisa foi realizada. O Rio Grande do Sul possui características peculiares que o distinguem de outras regiões do país no que tange à formação e à cultura de seus empresários. As conclusões deste trabalho exigem, por isso, aplicações em outros contextos para que sejam comprovados ou refutados seus postulados. Não obstante, o foco da pesquisa, quase que exclusivamente na gestão de redes de cooperação, evitou que outros aspectos relevantes sobre o fenômeno pudessem ter sido aprofundados. Por último, a população estudada, composta de empresas participantes de um tipo específico de rede promovido pelo Governo do Rio Grande do Sul, constitui uma limitação à generalização dos postulados da pesquisa para outros formatos de redes.

#### **5.4 Sugestões para Pesquisas Futuras**

As conclusões, contribuições e limitações desta pesquisa podem ser consideradas ponto de partida para uma série de estudos sobre o tema. As conclusões estimulam reflexões teóricas e investigações empíricas que ampliem o conhecimento sobre o fenômeno. As contribuições esquemáticas abrem possibilidade para estudos sobre a gestão de redes em perspectivas e contextos distintos do Rio Grande do Sul. As limitações podem ser encaradas como um forte motivo para a complementação dos avanços obtidos por esta tese. Como sugestões para pesquisas futuras, portanto, indica-se a realização de estudos sobre os fatores que influenciam outras tipologias de rede para se confirmar a repetição ou não dos mesmos e para se comparar a importância de cada fator nas diferentes conjunturas.

Sugere-se, ainda, a elaboração de estudos de caso nas redes de cooperação, com o intuito de verificar a validade da esquematização analítica proposta nesta tese e buscar evidências que complementem ou questionem as conclusões alcançadas. Alguns aspectos que não foram aprofundados podem ser desenvolvidos em estudos pontuais, como a aplicabilidade das conclusões aos diversos segmentos identificados e a necessidade de adaptabilidade em cada situação. A grande vantagem dos fenômenos recentes e dos estudos exploratórios é que se abre um enorme horizonte de possibilidades à frente. Praticamente todos os aspectos que cercam o tema estão por ser estudados e aprofundados. Por conseguinte, é possível afirmar que hoje existe a possibilidade de se formar uma grande rede de estudiosos dispostos a trazer sua contribuição ao tema.

Então, seja bem-vindo a essa rede!

## REFERÊNCIAS

- ACHROL, Ravi S. Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a network paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 25, nº 1, 1997.
- ACHROL, Ravi S.; KOTLER, Philip. Marketing in the Network Economy. **Journal of Marketing**. Vol. 63, 1999.
- AHMED, Pervaiz; HARDAKER, Glenn; CARPENTER, Martin. Integrated Flexibility – key to competition in a turbulent environment. **Long Range Planning**. Vol. 29, nº 4, 1996.
- ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, Information Costs and Economic Organization. **American Economic Review**. Vol. 62, December, 1972.
- AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais. Oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo, Atlas, 2000.
- AMIN, Ash. A Model of the Small Firm in Italy. **In: GOODMAN, Edward, BAMFORD, Julia; SAYNOR, Peter. Small Firms and Industrial Districts in Italy**. New York, Routledge, 1989.
- AMSDEM, Alice. **Asia's Next Giant: South Korea and late industrialization**. Oxford, Oxford University Press, 1989.
- ANGEL, David P. New Firm Formation in the Semiconductor Industry: elements of a flexible manufacturing system. **Regional Studies**. Vol. 24, 1990.
- AOKI, Masahiko. Toward and Economic Model of Japanese Firm. **In: IMAI, Kenichi; KOMIYA, Ryutaro. Business enterprise in Japan: views of leading Japanese economists**. Cambridge, The M.I.T. Press, 1994.
- ARAÚJO, Luís. As Relações Inter-organizacionais. **In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo, Iglu, 2000.
- ARGANDOÑA, Antonio. Sharing Out in Alliances: Trust and ethics. **Journal of Business Ethics**. Vol. 21, 1999.
- ARGYRIS, Chris. **On Organizational Learning**. Cambridge, Blackwell Business, 1992.
- ASTLEY, W. Graham. Toward an appreciation of collective strategy. **Academy of Management Review**. Vol. 9, Nº 3, 1984.
- ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**. Vol. 8, nº 4, 1983.
- AXELROD, Robert. **The Evolution of Cooperation**. London, Penguin Books, 1990.
- BAGNASCO, Arnaldo. **Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano**. Bologna, Il Mulino, 1977.
- BAKER, Wayne E. The Network Organization in Theory and Practice. **In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. Networks and Organizations: Structure, form, and action**. Cambridge, Harvard University Press, 1992.

- BALESTRIN, Alsones. **A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado, 2005.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. **II ENEO – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**. Recife, Anais, 2002.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M.; FAYARD, Pierre. O Papel das Redes de Cooperação na Aprendizagem Coletiva das PME: o Estudo da Rede Aginvest. **IN: VERSCHOORE, Jorge R. Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.
- BALESTRO, Moisés V. Características Estruturais e Mecanismos de Governança em Redes de Cooperação: apontamentos conceituais. **In: VERSCHOORE, Jorge R. Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.
- BALESTRO, Moisés V. **Confiança em Rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado, 2002.
- BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo, Atlas, 1971.
- BARNARD, Chester I. **Organization and Management: selected papers**. Cambridge, Harvard University Press, 1956.
- BARNEY, Jay B. How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. **Sloan Management Review**. Spring, 1999.
- BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**. Vol. 15, 1994.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Organizational Economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. **In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Handbook of organizational studies**. London, Sage, 1996.
- BARNIR, Anat; SMITH, Ken A. Interfirm Alliances in the Small Business: The role of social networks. **Journal of Small Business Management**. Vol. 40, nº 3, 2002.
- BECATTINI, Giacomo. Os Distritos Industriais na Itália. **In: URANI, André, COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander P. Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro, DP&A, 1999.
- BEEBY, Mick; BOOTH, Charles. Networks and Interorganizational Learning: A critical review. **The Learning Organization**. Vol. 7, nº 2, 2000.
- BEERS, George; BEULENS, Adrie; DALEN, Jan. Chain Science as an Emerging Discipline, 1997.
- BELLANDI, Marco. The Role of Small Firms in the Development of Italian Manufacturing Industry. **In: GOODMAN, Edward, BAMFORD, Julia; SAYNOR, Peter. Small Firms and Industrial Districts in Italy**. New York, Routledge, 1989.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **General System Theory**. New York, George Braziller, 1968.
- BEST, Michael H. Silicon Valley and the Resurgence of Route 128: systems integration and regional innovation. **In: DUNNING, John H. Regions, Globalization and the Knowledge-Based Economy**. Oxford, Oxford University Press, 2000.



BEST, Michael H. **The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring.** Cambridge UK, Polity Press, 1990.

BICKERDYKE, Ian. Australia: the evolving structure and strategies of business networks. **In: OECD. Networks of Enterprises and Local Development. Competing and co-operating in local productive systems.** Paris, LEED/OECD, 1996.

BLEEKE, Joel; ERNST, David. Is Your Strategic Alliance Really a Sale? **Harvard Business Review.** January-February, 1995.

BÖHE, Dirk M.; SILVA, Karen M. O Dilema de Crescimento em Redes de Cooperação – o caso da Panimel. **In: VERSCHOORE, Jorge R. Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, FEE, 2004.

BONACCORSI, Andrea; LIPPARINI, Andrea. Strategic Partnership in New Product Development: An Italy case study. **Journal of Production and Innovation Management.** Vol. 11, 1994.

BORYS, Bryan; JEMISON, David B. Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review.** Vol. 14, n° 2, 1989.

BOVET, David; MARTHA, Joseph. **Redes de Valor. Aumente os lucros pelo o uso da tecnologia da informação na cadeia de valor.** São Paulo, Negócio Editora, 2001.

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. The Right Game: Use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review.** July-August, 1995.

BRESSER, Rudi K. F. Matching Collective and Competitive Strategies. **Strategic Management Journal.** Vol. 9, 1988.

BRUSCO, Sebastiano. Trust, Social Capital and Local Development: some lessons from the experience of the Italian districts. **In: OECD. Networks of Enterprises and Local Development. Competing and co-operating in local productive systems.** Paris, LEED/OECD, 1996.

BURT, Ronald S. **Structural Holes.** Cambridge, Harvard University Press, 1992.

BURT, Ronald S. The Contingent Value of Social Capital. **Administrative Science Quarterly.** Vol. 42, 1997.

BYRNE, John A. The Horizontal Corporation. It's about managing across, not up and down. **Business Week,** december, 20th, 1993.

CAMPBELL, Andrew; GOOLD, Michael. **The Collaborative Enterprise. Why links across the corporation often fail and how to make them work.** Reading MA, Perseus Books, 1999.

CAMPI, Maria Teresa C. Industrial Organisation of Local System of SMEs. **In: OECD. Networks of Enterprises and Local Development. Competing and co-operating in local productive systems.** Paris, LEED/OECD, 1996.

CAPECCHI, Vitorio. A History of Flexible Specialisation and Industrial Districts in Emilia-Romagna. **In: PYKE, Frank, BECATTINI, Giacomo; SENGENBERGER, Werner. Industrial Districts an Inter-firm Co-operation in Italy.** Geneva, International Institute for Labour Studies, 1990.

- CAPLOW, Theodore. Organizational Size. **Administrative Science Quarterly**. Vol. I, march, 1957.
- CASAROTTO, Nelson; PIRES, Luis H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo, Atlas, 1998.
- CASSON, Mark; COX, Howard. An Economic Model of Inter-Firm Networks. **In: EBERS, Mark. The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford, Oxford University Press, 1997.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.
- CEGLIE, Giovanna; DINI, Marco. **SME Cluster and Network Development in Developing Countries: the experience of UNIDO**. Vienna, PSD Technical Working Paper N° 2, 1999.
- CHANDLER, Alfred D. Desenvolvimento, Diversificação e Descentralização. **In: MCGRAW, Thomas K. Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1998a.
- CHANDLER, Alfred D. Estradas de Ferro: pioneiras da moderna administração de empresas. **In: MCGRAW, Thomas K. Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1998b.
- CHANDLER, Alfred D. The Beginnings of “Big Business” in American Industry. **Business History Review**. N° 33, spring, 1959.
- CHANDLER, Alfred D. **The Visible Hand. The managerial revolution in american business**. Cambridge, Belknap Press, 1977.
- COASE, Ronald H. The nature of the firm (1937). **In: Williamson, Oliver; WINTER, Sidney. The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development**. New York, Oxford University Press, 1991.
- COHEN, Stephen S.; FIELDS, Gary. Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley. **California Management Review**. Vol. 41, n° 2, 1999.
- COLEMAN, James S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge, Harvard University Press, 1990.
- COLLETIS, Gabriel; WINTERHALTER, Felix. O exemplo alemão. **Ensaio FEE**, n° 1, 1993.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- COMBS, James G.; KETCHEN, David J. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. **Strategic Management Journal**. Vol. 20, 1999.
- CRAVENS, David W; PIERCY, Nigel F. Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations. **International Journal of Service Industry Management**. Vol. 5, n° 5, 1994.
- CUNNINGHAM, Michael J. **Parcerias Inovadoras. O novo código genético dos negócios**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- D’AVENI, Richard A. **Hipercompetição: Estratégias para Dominar a Dinâmica do Mercado**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- DAS, TK; TENG, Bing-Sheng. Managing Risks in Strategic Alliances. **The Academy of Management Executive**. Vol. 13, november, 1999.

- DE LAAT, Paul. Research and Development Alliances: Ensuring trust by mutual commitments. **In: EBERS, Mark. The Formation of Inter-Organizational Networks.** Oxford, Oxford University Press, 1997.
- DELAPIERRE, Michel; MYTELKA, Lynn K. Blurring Boundaries: new inter-firm relationships and the emergence of networked, knowledge-based oligopolies. **In: COLOMBO, Massimo G. The Changing Boundaries of the Firm. Explaining evolving inter-firm relations.** London, Routledge, 1998.
- DERTOUZOS, Michael L. et al. **Made in America. Regaining the Productive Edge.** Cambridge, The M.I.T. Press, 1989.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review.** Vol. 48, April, 1983.
- DOSI, Giovanni; TEECE, David; WINTER, Sidney. Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks. **In: DOSI, Giovanni et al. Technology and Enterprise in a Historical Perspective.** Oxford, Oxford University Press, 1992.
- DOTTO, Dalva M. R; WITTMANN, Milton L. Redes de Pequenas e Médias Empresas — uma Análise Regional. **In: VERSCHOORE, Jorge R. Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, FEE, 2004.
- DOZ, Yves L. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal.** Vol. 17, 1996.
- DOZ, Yves L; HAMEL, Gary. **Alliance Advantage: the art of creating value through partnering.** Boston MA, Harvard Business School Press, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo, Pioneira, 1999.
- DUNNING, John H. **Alliance Capitalism and Global Business.** London, Routledge, 1997.
- DUNNING, John H. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. **In: COLOMBO, Massimo G. The Changing Boundaries of the Firm. Explaining evolving inter-firm relations.** London, Routledge, 1998.
- EASTON, Geoff; ARAUJO, Luis. Inter-firm Responses to Heterogeneity of Demand over Time. **In: EBERS, Mark. The Formation of Inter-Organizational Networks.** Oxford, Oxford University Press, 1997.
- EBERS, Mark. Explaining Inter-Organizational Network Formation. **In: EBERS, Mark. The Formation of Inter-Organizational Networks.** Oxford, Oxford University Press, 1997.
- EBERS, Mark; GRANDORI, Anna. The Form, Costs and Development Dynamics of Inter-organizational Networking. **In: EBERS, Mark. The Formation of Inter-Organizational Networks.** Oxford, Oxford University Press, 1997.
- ECCLES, Robert. G; CRANE, Dwight B. Managing Through Networks in Investment Banking. **California Management Review.** Fall, 1987.
- EDWARDS, Clive T; SAMIMI, Rod. Japanese interfirm networks: exploring the seminal sources of their success. **Journal of Management Studies.** Vol. 34, nº 4, 1997.
- ETTIGHOFFER, Denis. **A Empresa Virtual.** Lisboa, Instituto Piaget, 1992.
- EVRARD, Yves. **Instrumentos de Pesquisa. Coleta e análise de dados.** Porto Alegre, PPGA/UFRGS, mimeo, 2001.

FARINELLI, Fulvia. Networks of Firms Confronting the Challenge of Globalisation: The Italian experience. **The IPTS Report**. Vol. 7, set, 1996.

FERGUSON, Ronald F. Social Science Research, Urban Problems, and Community Development Alliances. **IN: FERGUSON, Ronald F; DICKENS, William T. Urban Problems and Community Development**. Washington, D.C. The Brookings Institution, 1999.

FERLIE, Ewan et al. **A Nova Administração Pública em Ação**. Brasília, Editora Universidade de Brasília/ENAP, 1999.

FFWOCS, Ifor. New Zealand: the internationalisation of competition and the emergence of networks. **IN: OECD. Networks of Enterprises and Local Development. Competing and co-operating in local productive systems**. Paris, LEED/OECD, 1996.

FINK, Arlene. **The Survey Handbook**. Thousands Oaks, Sage Publications, 1995.

FLEURY, Maria T. L; FLEURY, Afonso. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes Arranjos Empresariais. **IN: FLEURY, Maria T. L; OLIVEIRA Jr., Moacir M. Gestão Estratégica do Conhecimento. Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, Atlas, 2001.

FORD, David; THOMAS, Richard. Technology Strategy in Networks. **International Journal of Technology Management**. Vol. 14, n° 6/7/8, 1997.

FRANKE, Ulrich; HICKMANN, Bernd. Is the Net-Broker an Entrepreneur? What role does the net-broker play in virtual webs and virtual corporations? **Electronic Journal of Organizational Virtualness**. Vol. 1, n° 1, 1999.

FUKUYAMA, Francis. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York, The Free Press, 1995.

GAMBETTA, Diego. Can We Trust Trust? **IN: GAMBETTA, Diego. Trust: making and breaking cooperative relations**. Oxford, Basil Blackwell, 1988.

GARVIN, David. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**. July-August, 1993.

GELSING, Lars; KNOP, Paul. **Status of the Network Programme: the results from a questionnaire survey**. Copenhagen, National Agency for Industry and Trade, 1991.

GELSING, Lars; NIELSEN, Kent. **Promoting Inter-firm Networks in Industrial Policy – Danish Evidence**. Copenhagen, Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 1997.

GERINGER, J. Michael; FRAYNE, Colette. The joint venture partner selection process. **IN: LORANGE, Peter et al. Implementing Strategic Processes: change, learning and co-operation**. Oxford, Blackwell, 1993.

GERLACH, Michael L. **Alliance Capitalism: The social organization of Japanese business**. Oxford, Oxford University Press, 1992a.

GERLACH, Michael L. The Japanese Corporate Network: A Blockmodel Analysis. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 37, 1992b.

GERSTEIN, Marc S. From Machine Bureaucracies to Networked Organizations: An architectural journey. **IN: NADLER, David. Organizational Architecture: designs for changing organizations**. San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

GHOSHAL, Sumantra; MORAN, Peter. Bad for Practice: A critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**. Vol. 21, n° 1, 1996.

- GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1996.
- GOMES-CASSERES, Benjamin. Competitive Advantage in Alliance Constellations. **Strategic Organization**. Vol. 1, n° 3, 2003.
- GOMES-CASSERES, Benjamin. Group Versus Group: How alliances networks compete. **Harvard Business Review**. July-August, 1994.
- GOOD, David. Individuals, Interpersonal Relations, and Trust. **In: GAMBETTA, Diego. Trust: making and breaking cooperative relations**. Oxford, Basil Blackwell, 1988.
- GRANDORI, Anna. An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes. **Organization Studies**. Vol. 18, n° 6, 1997.
- GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**. Vol. 16, n° 2, 1995.
- GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Vol. 91, n° 3, november, 1985.
- GRANOVETTER, Mark. Problems and Explanations in Economic Sociology. **In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. Networks and Organizations: Structure, form, and action**. Cambridge, Harvard University Press, 1992.
- GRAYSON, David. United Kingdom: The Business Links Programme. **In: OECD. Networks of Enterprises and Local Development. Competing and co-operating in local productive systems**. Paris, LEED/OECD, 1996.
- GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**. Vol. 19, 1998.
- GULATI, Ranjay. Network Location and Learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**. Vol. 20, 1999.
- GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. Vol. 21, 2000.
- GULATI, Ranjay; SINGH, Harbir. The Architecture of Cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 43, 1998.
- HAGEDOORN, John. Organizational Modes of Inter-firm Co-operation and Technology Transfer. **Technovation**. Vol. 10, n° 1, 1990.
- HAIR, Joseph, et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- HAIR, Joseph, et al. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey, Prentice Hall, 1998.
- HÅKANSSON, Håkan et al. Learning Networks. **Industrial Marketing Management**. Vol. 28, 1999.
- HÅKANSSON, Håkan. **Corporate technological behaviour**. London, Routledge, 1989.
- HÅKANSSON, Håkan. **Industrial Technological Development: a network approach**. London, Croom Helm, 1987.
- HÅKANSSON, Håkan; KJELLBERG, Hans; LUNDGREN, Andres. Strategic Alliances in Global Biotechnology – A network approach. **International Business Review**. Vol. 2, n° 1, 1993.

- HÅKANSSON, Håkan; SNEHOTA, Ivan. No Business is an Island: The network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**. Vol. 5, n° 3, 1989.
- HÄMÄLÄINEN, Timo J; SCHIENSTOCK, Gerd. The Comparative Advantage of Networks in Economic Organisation: Efficiency and innovation in highly specialised and uncertain environments. **In: OECD. Innovative Networks. Co-operation in National Innovation Systems**. Paris, OECD, 2001.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston, Harvard Business School Press, 1994.
- HANDY, Charles. The Virtual Organization. **In: PUGH, Derek S. Organization Theory. Selected Readings**. London, Penguin Books, 1997.
- HANNAN, Michael T; FREEMAN, John. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**. Vol. 82, n° 5, march, 1977.
- HASTENREITER FILHO, Horacio N. As Organizações de Suporte e as Redes Interorganizacionais no Brasil. Diagnóstico e Propostas para os Programas Brasileiros de Cooperação entre Empresas. **IN: VERSCHOORE, Jorge R. Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.
- HENNART, Jean-François. A transaction costs theory of equity joint ventures. **Strategic Management Journal**, Vol. 9, 1988.
- HILL, Charles W. L. Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for transaction cost theory. **Academy of Management Review**. Vol 15, n° 3, 1990.
- HINTERHUBER, Hans H; LEVIN, Boris M. Strategic Networks – The Organization of the Future. **Long Range Planning**. Vol. 27, n° 3, 1994.
- HIRSCHMAN, Albert O. **La Estrategia del Desarrollo Económico**. Mexico D.F. Fondo de Cultura Económica, 1981.
- HOLLAND, Christopher P.; LOCKETT, Geoff. Mixed Mode Operation of Electronic Markets and Hierarchies. **In: EBERS, Mark. The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford, Oxford University Press, 1997.
- HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Network. **Academy of Management Journal**. Vol 40, n° 2, 1997.
- IIDA, Itiro. **Pequena e Média Empresa no Japão**. São Paulo, Editora Brasiliense, 1984.
- IMAI, Kenichi. Enterprise Groups. **In: IMAI, Kenichi; KOMIYA, Ryutaro. Business enterprise in Japan: views of leading Japanese economists**. Cambridge, The M.I.T. Press, 1994.
- IMAI, Kenichi; KOMIYA, Ryutaro. Characteristics of Japanese Firms. **In: IMAI, Kenichi; KOMIYA, Ryutaro. Business enterprise in Japan: views of leading Japanese economists**. Cambridge, The M.I.T. Press, 1994.
- ISHAYA, Tanko; MACAULAY, Linda. The Role of Trust in Virtual Teams. **Electronic Journal of Organizational Virtualness**. Vol. 1, n° 1, 1999.
- ITO, Motoshige. Interfirm Relations and Long-Term Continuous Trading. **In: IMAI, Kenichi; KOMIYA, Ryutaro. Business enterprise in Japan: views of leading Japanese economists**. Cambridge, The M.I.T. Press, 1994.

- JARILLO, J. Carlos. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. Vol. 9, 1988.
- JARRATT, Denise G. A Strategic Classification of Business Alliances: a qualitative perspective built from a study of small and medium-sized enterprises. **Qualitative Market Research: An International Journal**. Vol. 1, n° 1, 1998.
- JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A General Theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**. Vol 22, n° 4, 1997.
- KANTER, Rosabeth M. **Quando os Gigantes Aprendem a Dançar. Dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KAY, Neil M. Clusters of Collaboration. The firm, joint ventures, alliances and clubs. In: FOSS, Nicolai J.; LOASBY, Brian J. **Economic Organization, Capabilities and Coordination**. London, Routledge, 1998a.
- KAY, Neil M. The Evolution of Collaborative Activity in the Firm. In: COLOMBO, Massimo G. **The Changing Boundaries of the Firm. Explaining evolving inter-firm relations**. London, Routledge, 1998b.
- KENNEDY, Paul. **Preparando para o Século XXI**. Rio de Janeiro, Campus, 1993.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo, EPU, 1980.
- KINGSLEY, Gordon; KLEIN, Hans K. Inter-firm Collaboration as a Modernization Strategy: A survey of case studies. **Journal of Technology Transfer**. Winter, 1998.
- KNIGHT, Frank H. **Risk, Uncertainty and Profit**. New York, Harper and Row, 1965.
- KOGUT, Bruce. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**. Vol. 9, 1988.
- KOLLOCK, Peter. The economies of online cooperation: gifts and public goods in cyberspace. In: SMITH, Marc; KOLLOCK, Peter. **Communities in Cyberspace**. London, Routledge, 1999.
- KORHONEN, Kalle J. Finland: a history of networking. In: OECD. **Networks of Enterprises and Local Development. Competing and co-operating in local productive systems**. Paris, LEED/OECD, 1996.
- KOSHIRO, Kazutoshi Japan. In: SENGENDERGER, Werner; LOVEMAN, Gary; PIORE, Michael J. **The re-emergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialized countries**. Geneva, International Institute for Labor Studies, 1990.
- KRAATZ, Matthew S. Learning by Association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**. Vol. 41, n° 6, 1998.
- LADO, Augustine; BOYD, Nancy; HANLON, Susan C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**. Vol 22, n° 1, 1997.
- LANGFIELD-SMITH, Kim; GREENWOOD, Michelle R. Developing co-operative buyer-supplier relationships: a case study of Toyota. **Journal of Management Studies**. Vol. 35, n° 3, 1998.
- LANGLOIS, Richard N.; ROBERTSON, Paul L. **Firms, Markets and Economic Change**. London, Routledge, 1995.

- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis, Ed. Vozes, 1973.
- LEAVITT, Harold J. Por que a Hierarquia Perdura. **Harvard Business Review**. Vol. 81, nº 3, Março, 2003.
- LEWIS, Jordan. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- LINTON, Ian. **A Teia da Aranha: ampliando e adaptando a rede de marketing para a conquista de mercado**. São Paulo, Saraiva, 1997.
- LORANGE, Peter. Interactive Strategies – Alliances and Partnerships. **Long Range Planning**. Vol. 29, nº 4, 1996.
- LORANGE, Peter; ROSS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo, Atlas, 1996.
- LORENZONI, Gianni; BADEN-FULLER, Charles. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. **California Management Review**. Vol. 37, nº 3, spring, 1995.
- LORENZONI, Gianni; LIPPARINI, Andrea. The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organization Capability: A longitudinal study. **Strategic Management Journal**. Vol. 20, 1999.
- MACADAR, Beky M. A Experiência Exportadora da Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares. In: VERSCHOORE, Jorge R. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- MANCE, Euclides A. **A Revolução das Redes**. São Paulo, Vozes, 1999.
- MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul, EDUCS, 2001.
- MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia: tratado introdutório**. São Paulo, Nova Cultural, 1996.
- MAYO, Elton. Hawthorne and the Western Electric Company. In: PUGH, Derek S. **Organization Theory. Selected Readings**. London, Penguin Books, 1997.
- MÉNDEZ, Gastón; VÁZQUEZ, Franklin. **Associativismo em El Salvador**. San Salvador, CONAMYPE/GTZ, 2000.
- MEYROWITZ, Joshua. **No sense of place: the impact of electronic media on social behavior**. New York, Oxford University Press, 1985.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizations: New concepts for new forms. **California Management Review**. Vol. 28, nº 3, spring, 1986.
- MOE, Terry. The New Economics of Organization. **American Journal of Political Science**. Vol. 28, nº 4, november, 1984.
- MONCZKA, Robert et al. Success Factors in Strategic Supplier Alliances: the buying company perspective. **Decision Sciences**. Vol. 29, nº 3, summer, 1998.
- MORGAN, Kevin. United Kingdom: a consideration of enterprise support policies in Wales. In: OECD. **Networks of Enterprises and Local Development. Competing and co-operating in local productive systems**. Paris, LEED/OECD, 1996.



- NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro, Rocco, 1989.
- NFSBA **National Federation of Small Business Association Guide**. Tokyo, National Federation of Small Business Association - NFSBA, 2000.
- NIELSEN, Richard P. Cooperative Strategy. **Strategic Management Journal**. Vol. 9, 1988.
- NOHRIA, Nitin. Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? **In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. Networks and Organizations: Structure, form, and action**. Cambridge, Harvard University Press, 1992.
- OECD. **Local Economies and Globalization**. Paris, OECD, 1995.
- OECD. **The Well-being of Nations. The role of human and social capital**. Paris, OECD, 2001.
- OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking Network Studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**. Vol. 19, n° 4, 1998.
- OLIVER, Christine. Determinants of Interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**. Vol. 15, n° 2, 1990.
- OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo, EDUSP, 1999.
- OSTROM, Elinor. **Governing the Commons: The evolution of institution for collective action**. New York, Cambridge University Press, 1990.
- OUCHI, William G. Markets, Bureaucracies and Clans. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 25, 1980.
- OUCHI, William G; BOLTON, Michele K. The Logic of Joint Research and Development. **California Management Review**. Vol. 30, n° 3, 1988.
- PARK, Sam O. Innovation System, Networks and the Knowledge-Based Economy in Korea. **In: DUNNING, John H. Regions, Globalization and the Knowledge-Based Economy**. Oxford, Oxford University Press, 2000.
- PARK, Seung H. Managing an Interorganizational Network: A framework of the institucional mechanism for network control. **Organization Studies**. Vol. 17, n° 5, 1996.
- PECQUEUR, Bernard. O exemplo francês. **Ensaio FEE**, n.º 1, 1993.
- PEREIRA, Rita F. Marketing em Redes de Cooperação: um Estudo de Caso na Redemac. **IN: VERSCHOORE, Jorge R. Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.
- PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo, Ed. Atlas, 1981.
- PERROW, Charles. **Complex Organizations: A critical essay**. New York, McGraw-Hill, 1998.
- PERROW, Charles. Small-Firms Networks. **In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. Networks and Organizations: Structure, form, and action**. Cambridge, Harvard University Press, 1992.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The External Control of Organizations: A resource dependence perspective**. New York, Harper & Row, 1978.

- PHAN, Phillip H.; PERIDIS, Theodore. Knowledge Creation in Strategic Alliances: Another look at organizational learning. **Asia Pacific Journal of Management**. Vol. 17, 2000.
- PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. Survey Research methodology in MIS: an assessment. **Journal of Management Information System**. Fall, 1993.
- PIORE, Michael; SABEL, Charles. **The Second Industrial Divide**. New York, Basic Books, 1984.
- PISANO, Gary; TEECE, David J. Collaborative Arrangements and Global Technology Strategy: Some evidence from the telecommunications equipment industry. **Research on Technological Innovation, Management and Policy**. Vol. 4, 1989.
- POIRIER, Charles C; REITER, Stephen E. **Otimizando sua Rede de Negócios. Como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas**. São Paulo, Futura, 1997.
- POLT, Wolfgang. The Role of Governments in Networking. **In: OECD. Innovative Networks. Co-operation in National Innovation Systems**. Paris, OECD, 2001.
- PORTER, Michael E. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**. November-December, 1998.
- PORTES, Alejandro; LANDOLT, Patricia. The downside of social capital. **The American Prospect**. Nº 26, may/june, 1996.
- POWELL, Walter W. Hybrid Organizational Arrangements: New forms or transitional development? **California Management Review**. Vol. 19, nº 4, fall, 1987.
- POWELL, Walter. W. Learning from Collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**. Spring, 1998.
- POWELL, Walter. W. Neither market, nor hierarchy: Network forms of organization. **Research in organizational behaviour**. Vol. 12, 1990.
- PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- PREISS, Kenneth; GOLDMAN, Steven L.; NAGEL, Roger N. **Cooperar para Competir: construindo parcerias eficazes**. São Paulo, Futura, 1998.
- PROVAN, Keith G. Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System. **Academy of Management Review**. Vol. 9, nº 3, 1984.
- PROVAN, Keith G. The Federation as an Interorganizational Linkage Network. **Academy of Management Review**. Vol. 8, nº 1, 1983.
- PROVAN, Keith G; MILWARD, H. Brinton. A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 40, 1995.
- PUTNAM, Robert D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- QUINN, James B; HILMER, Frederick G. Essência Competitiva e Terceirização Estratégica. **In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. O Processo da Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

REGNIER, Philippe. The Dynamic Asian Economies: local systems of SMEs and internacionalisation. **In: OECD. Networks of Enterprises and Local Development. Competing and co-operating in local productive systems.** Paris, LEED/OECD, 1996.

REICH, Robert B. **O Trabalho das Nações: preparando-nos para o capitalismo do século XXI.** São Paulo, Educator, 1994.

REITMAN, David. Partial Ownership Arrangements and the Potential for Collusion. **The Journal of Industrial Economics.** Vol. XLII, n° 3, September, 1994.

RICHARDSON, George B. The Organisation of Industry. **In: FOSS, Nicolai. Resources, Firms and Strategies.** Oxford, Oxford University Press, 1997.

RING, Peter S. Processes Facilitating Reliance on Trust in Inter-organizational Networks. **In: EBERS, Mark. The Formation of Inter-Organizational Networks.** Oxford, Oxford University Press, 1997.

RING, Peter S; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review.** Vol. 19, n° 1, 1994.

RING, Peter S; VAN DE VEN, Andrew H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal.** Vol. 13, 1992.

RIO GRANDE DO SUL, Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. **Termos de Referência do Programa Redes de Cooperação.** Porto Alegre, SEDAI, 1999.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado. **Compromisso com o desenvolvimento econômico.** Porto Alegre, 1999.

ROCKART, John F; SHORT, James E. IT in the 1990s: managing organizational interdependence. **Sloan Management Review.** Winter, 1989.

ROCKART, John F; SHORT, James E. The Networked Organization and the Management of Interdependence. **In: MORTON, Michael S. The Corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation.** New York, Oxford University Press, 1991.

ROSENFELD, Stuart A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. **European Planning Studies.** Vol. 5, n° 1, 1997.

ROSENFELD, Stuart A. Does Cooperation Enhance Competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration. **Research Policy.** Vol. 25, 1996.

SAEKI, Naomi. The Cooperative as a Business Enterprise. **In: IMAI, Kenichi; KOMIYA, Ryutaro. Business enterprise in Japan: views of leading Japanese economists.** Cambridge, The M.I.T. Press, 1994.

SANROMÀ, Manuel. Las redes ciudadanas. **La Factoría.** n.º 8, fev, 1999.

SAXENIAN, AnnaLee. **Regional Advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128.** Cambridge, Harvard University Press, 1994.

SCHERMERHORN, John R. Determinants of Interorganizational Cooperation. **Academy of Management Journal.** Vol. 18, n° 4, 1975.

SCHIBANY, Andreas; POLT, Wolfgang. Innovation and Networks: An introduction to the theme. **In: OECD. Innovative Networks. Co-operation in National Innovation Systems.** Paris, OECD, 2001.

SEBRAE – NA. **Associativismo na Comercialização.** Brasília, SEBRAE – NA, 2002.

- SENGENBERGER, Werner; PIKE, Frank. Distritos Industriais e Recuperação Econômica Local: questões de pesquisa e de política. **In:** URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander P. **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da Terceira Itália.** Rio de Janeiro, DP&A, 1999.
- SFORZI, Fabio. The Geography of Industrial Districts in Italy. **In:** GOODMAN, Edward; BAMFORD, Julia; SAYNOR, Peter. **Small Firms and Industrial Districts in Italy.** New York, Routledge, 1989.
- SILVA, Verónica. **Cooperacion interempresarial: desafio a las políticas regionales.** Santiago de Chile, CEPAL, Série Ensayos 93/18, 1993.
- SNOW, Charles C. Twenty-First-Century Organizations: Implications for a New Marketing Paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science.** Vol. 25, n° 1, 1997.
- SNOW, Charles C; THOMAS, James B. Building Networks. Broker roles and behaviours. **In:** LORANGE, Peter et al. **Implementing Strategic Processes: change, learning and co-operation.** Oxford, Blackwell, 1993.
- STABER, Udo. Inter-firm cooperation and competition in industrial districts. **Organization Studies.** Vol. 19, n° 4, 1998.
- STORPER, Michael. **The Regional World: Territorial development in a global economy.** New York, The Guilford Press, 1997.
- STORPER, Michael; SCOTT, Allen J. The Wealth of Regions. Market forces and policy imperatives in local and global context. **Futures.** Vol. 27, n° 5, 1995.
- STUART, Ian et al. Case Study: A leveraged learning network. **Sloan Management Review.** Summer, 1998.
- SWIERINGA, Joop; WIERDSMA, Andre. **La Organización que Aprende.** Mexico D. F., Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- TEECE, David J. Competition, Cooperation and Innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behaviour and Organization.** Vol. 18, 1992.
- TENDLER, Judith. **Bom Governo nos Trópicos - uma visão crítica.** Rio de Janeiro, Revan, 1998.
- TENDLER, Judith; AMORIM, Monica A. Small firms and their helpers: lessons on demand. **Word Development.** Vol. 24, n° 3, 1996.
- THOMPSON, Grahame F. **Between Hierarchies and Markets: the logics and limits of network forms of organization.** Oxford, Oxford University Press, 2003.
- THOMPSON, James D. **Organizations in Action. Social science bases of administrative theory.** New York, McGraw-Hill, 1967.
- THORELLI, Hans B. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal,** Vol. 7, 1986.
- TIMM, Luciano B; SILVA, Carlo R. Aspectos Legais do Associativismo: uma abordagem jurídica ao programa redes de cooperação de empresas do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. **In:** VERSCHOORE, Jorge R. **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre, FEE, 2004.
- TIROLE, Jean. **The Theory of Industrial Organization.** Cambridge, The MIT Press, 1988.

- TOCQUEVILLE, Alexis. **La Democracia en América**. Mexico D. F., Fondo de Cultura Económica, 1998.
- TOLBERT, Pamela. Wanted: A good network theory of organization. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 40, 1995.
- TORRES, Ernani T. Os “Keiretsu” e os Desafios da Internacionlização. **In: SCHWARTZ, Gilson. Lições da Economia Japonesa**. São Paulo, Saraiva, 1995.
- TRIGILIA, Carlo. Small-firm Development and Political Subcultures in Italy. **In: GOODMAN, Edward; BAMFORD, Julia; SAYNOR, Peter. Small Firms and Industrial Districts in Italy**. New York, Routledge, 1989.
- UZZI, Brian. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 42, 1997.
- VÉLEZ-IBÁÑEZ, Carlos G. **Lazos de Confianza**. México D. F. Fondo de Cultura Económica, 1993.
- VERSCOORE, Jorge R. El capital social y los nuevos instrumentos de políticas públicas para el desarrollo sostenido: la experiencia de Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista del CLAD, Reforma y Democracia**. Nº 17, Junho, 2000.
- VERSCOORE, Jorge R. Participação e Cooperação: elementos para uma nova política de desenvolvimento regional. **Ensaio FEE**, ano 22, nº 1, 2001.
- VON ENDE, Marta. Redefort: uma Avaliação dos Benefícios Econômico-Financeiros Percebidos por Integrantes de PME em uma Rede de Cooperação. **In: VERSCHOORE, Jorge R. Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, FEE, 2004.
- WAARDEN, Frans van. Emergence and Development of Business Interest Associations. An Example from The Netherlands. **Organization Studies**. Vol. 13, nº 4, 1992.
- WALKER, Orville C. The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored questions. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 25, nº 1, 1997.
- WATHNE, Kenneth H; HEIDE, Jan B. Opportunism in Interfirm Relationships: forms, outcomes, and solutions. **Journal of Marketing**, Vol. 64, october, 2000.
- WEBER, Max. **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**. London, Routledge, 1992.
- WILDEMAN, Leo. Alliances and Networks: the next generation. **International Journal of Technology Management**. Vol. 14, nº 1/2, 1998.
- WILLIAMSON, Oliver E. Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 36, 1991.
- WILLIAMSON, Oliver E. Economics and Organization: A primer. **California Management Review**. Vol. 38, nº 2, winter, 1996a.
- WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York, The Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, Oliver E. The Modern Corporation. **In: PUGH, Derek S. Organization Theory: Selected readings**. London, Penguin Books, 4ª ed., 1997.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction Cost Economics and Organization Theory. **In:** WILLIAMSON, Oliver E. **Organization Theory: From Chester Barnard to the present and beyond.** Oxford, Oxford University Press, 1995.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction Cost Economics. **In:** WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanisms of Governance.** Oxford, Oxford University Press, 1996b.

ZAWISLAK, Paulo A. Alianças estratégicas: contexto e conceitos para um modelo de gestão. **Saberes.** Vol 1. n° 3, set/dez, 2000.

ZEFFANE, Rachid. The Widening Scope of Inter-Organizational Networking: economic, sectoral and social dimensions. **Leadership and Organization Development Journal.** Vol. 16, n° 4, 1995.

ZERO HORA. **O ano das redes de cooperação.** Porto Alegre, jan., 06, Caderno Gestão, 2005.

ZUBOFF, Shoshana; MAXMIN, James. **O Novo Jogo dos Negócios: como entender o que está acontecendo e conquistar novos consumidores.** Rio de Janeiro, Campus, 2003.

ZWETSLOOT, Joop. Netherlands: the flower growing district of Keukenhof. **In:** OECD. **Networks of Enterprises and Local Development. Competing and co-operating in local productive systems.** Paris, LEED/OECD, 1996.

## ANEXOS

## ANEXO A – Decreto do Programa Redes de Cooperação

CORREIOS  
MALA DIRETA POSTAL  
64000146/2R-RS  
CORAG  
UF-AC SIQUEIRA CAMPOS

# GOVERNO DO ESTADO DIÁRIO OFICIAL

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

ANO LXII

PORTO ALEGRE, QUINTA-FEIRA, 18 DE MARÇO DE 2004

Nº 052



**www.corag.rs.gov.br**  
**Edições completas desde novembro de 2002**

DECRETO Nº 42.950, DE 17 DE MARÇO DE 2004.

Institui o *Programa Redes de Cooperação* para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, no uso da atribuição que lhe confere o artigo 82, inciso V, da Constituição do Estado,

considerando a importância da promoção da cooperação entre micro, pequenas e médias empresas para o crescimento coletivo dos empreendimentos e o desenvolvimento do Estado;

considerando que a formação de Redes de Cooperação permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis;

considerando a necessidade de aprimorar as Redes de Cooperação já existentes e criar novas Redes de Cooperação no Estado;

considerando a indispensável conjugação de ações entre as entidades promotoras do desenvolvimento nas diversas regiões para gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das Redes de Cooperação,

**DECRETA:**

**Art. 1º** - Fica instituído o *Programa Redes de Cooperação*, com o objetivo de fortalecer micro, pequenas e médias empresas nos mais variados segmentos da economia, mediante a união associativa entre elas.

**Art. 2º** - O *Programa Redes de Cooperação* consiste na completa disponibilização dos instrumentos necessários para a sensibilização, formação, consolidação e expansão de redes entre empresas, baseada em uma Metodologia de Redes de Cooperação desenvolvida e aprimorada constantemente por técnicos do Estado, por intermédio da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDAI - com o auxílio de entidades técnicas.

**Art. 3º** - A Coordenação-Geral do *Programa Redes de Cooperação* será sediada no Departamento de Desenvolvimento Empresarial - DEM - da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais - SEDAI -, à qual compete a supervisão-geral sobre todos os aspectos que compreendem a execução das atividades do Programa.

**Parágrafo único** - Compete à SEDAI:

- a) prestar apoio político e institucional ao Programa;
- b) repassar às entidades executoras a Metodologia de Redes de Cooperação desenvolvida internamente pela SEDAI;
- c) aprimorar constantemente a Metodologia de Redes de Cooperação, incrementando os instrumentos de apoio às empresas participantes do Programa;

- d) coordenar e deliberar a execução das atividades, estabelecer o método de trabalho e avaliar os resultados;
- e) definir critérios a serem priorizados, bem como supervisionar as diretrizes, metas e fases de implantação a serem seguidas pelas entidades executoras.

**Art. 4º** - O *Programa Redes de Cooperação* será operacionalizado por intermédio de entidades executoras, regionalmente distribuídas, responsáveis pela implementação da metodologia e supervisão das atividades desenvolvidas junto às empresas participantes do Programa nas vinte e duas regiões dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento.

**Parágrafo único** - Compete à Entidade Executora:

- a) prestar apoio institucional e político ao Programa;
- b) atender às diretrizes, metas e fases de implantação definidas pela SEDAI, por intermédio de instrumento próprio a ser firmado;
- c) disponibilizar a equipe de técnicos para a implementação da Metodologia de Redes de Cooperação, de acordo com o plano de trabalho a ser estabelecido em instrumento próprio;
- d) disponibilizar a infra-estrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do Programa.

**Art. 5º** - Os critérios de atendimento regional a serem priorizados na execução do *Programa Redes de Cooperação* serão definidos em conjunto pela SEDAI e pelas entidades executoras, compreendendo as potencialidades econômicas existentes em cada região.

**Art. 6º** - Poderão ser firmadas parcerias entre as instituições empresariais existentes nos diversos segmentos e o *Programa Redes de Cooperação* com o intuito de desenvolver redes entre empresas no âmbito de sua atuação, desde que seguidas as premissas básicas estabelecidas na Metodologia de Redes de Cooperação.

**Art. 7º** - Os recursos financeiros necessários à execução do Programa Redes de Cooperação estão previstos em dotação orçamentária da SEDAI, e contido no Plano Plurianual do Estado.

**Art. 8º** - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 17 de março de 2004.

  
GERMANO ANTÔNIO RIGOTTO,  
Governador do Estado.

Registre-se e publique-se.

  
ALBERTO WALTER DE OLIVEIRA,  
Chefe da Casa Civil.

## ANEXO B – Listagem das Redes

Redes de Cooperação  
no Rio Grande do Sul

Comércio / Varejo

SEGMENTO	REDE	UNIVERSIDADE
ARTIGOS ESPORTIVOS	REDE BRASIL ESPORTES	UFSM
CALÇADOS	REDE MUNDI	Feevale
CONFECÇÕES	TOP VEST	Unijuí
MERCADOS	MANIA SUL	UFSM
	REDEFORT	Feevale/Unijuí/Ucpel
	AMMPA	Pucrs
	CNS	Unijuí
	SUL 10	Unijuí
	MACRO	Unijuí
	SUPER BOM	UCS
	ARM	Unijuí
	SUPER PASSOS	Unijuí
	CENTRAL SUL	Unisc
	REDE VIVA	Unijuí
PADARIAS E CONFEITARIAS	PÃO E DOCE	Ucpel
	FINOPÃO	UFSM
	PANIMEL	Unijuí
FARMÁCIAS E DROGARIAS	AGAFARMA	Pucrs
	TCHÉ FARMACIAS	Ucpel/UFSM
	FARMAVALE	Unisc
	VIDA	Feevale
	SUL DROGARIAS	Pucrs
FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO	AÇÃO MAGISTRAL	Pucrs
	UNIFARMA	Pucrs
COSMÉTICOS	ARTE COSMÉTICA	Feevale
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	CONSTRUMAIS	UFSM
	MACSUL	Ucpel
	CONSTRUIR	Pucrs/Unijuí
	REDEFERR	Pucrs
	REDEMAC	Pucrs/UFSM
FLORICULTURAS	GESTO	Feevale
	AFLOR	Unisc
	TERRA FLOR	Pucrs
	FLOR E FLOR	UCS
INFORMÁTICA	INFOSUL	Ucpel
	ix TECNOLOGIA	Feevale
	MAXSUL	Pucrs
MATERIAIS ELÉTRICOS	AGAELETRO	Unisc
	HIPER ELETRO	Feevale
BAZAR	RECOSERG	UCS
	CASSINO PRAIA SHOPPING	Ucpel
	BAZAR SUL	Pucrs
LIVRARIAS/ PAPELARIAS/ REVISTARIAS	AGAPEL	Unijuí
	REDE PAPER	Feevale
	UNIBANCAS	Pucrs
	SUL PAPEIS	Ucpel
CASAS DE CARNES	CHEF CARNES	Pucrs/Ucpel
AGROVETERINÁRIAS E PET SHOPS	REDEVET	Ucpel
	REDE A	Unijuí
	ALVITERRA	Feevale
ÓPTICAS	SUL OPTICA	Unijuí
	BELVER	Pucrs
AVIAMENTOS	CRIE MAIS BRASIL	Pucrs/Feevale
AUTOPEÇAS	AUTO LEGAL	Pucrs
MÓVEIS	REDLAR	Feevale/Pucrs
	TOKLAR	Unijuí

Indústria

SEGMENTO	REDE	UNIVERSIDADE
MOVELEIRA	PROJETAR	Feevale
	INDUMÓVEIS	Unijuí
	AFAMUTIL	Ucpel
	MOVAT	Unisc
	ORMETRO	Pucrs
	AFECOM	UCS
	AFAMEC	UCS
	REMOS	UCS
COSMÉTICOS	RICOSM	Pucrs
CALÇADISTA	ENSEMBLE	Feevale
	REDE MIX	Feevale
	ASSICAF	UCS
METAL MECÂNICO	REDE METAL	Unijuí
	UNIMETAL	UFSM
	AGAMETAL	Unisc
	METAL MAR	Ucpel
	AFEMAQ	UCS
	VIRFEBRAS	UCS
VINÍCOLAS	RESERVIN	UCS
VESTUÁRIO	SULVEST	Unisc
	AGIVEST	Unijuí
	MODA GAÚCHA	Ucpel
	MODA INTIMA	Ucpel
	INDUMENTO BRASIL	Unijuí

Serviços

SEGMENTO	REDE	UNIVERSIDADE
SEGUROS	REDE SEGURA	Feevale
VÍDEO LOCADORAS	REDE VÍDEO	UCS/Unisc
	CENA 1	Feevale
	REDE CINE	Ucpel
LAVANDERIAS	FASTCLEAN	Pucrs
ACADEMIAS	FITWELL	Pucrs
	REDE MESTRE	Unijuí
LABORATÓRIOS	REDE EXATO	Pucrs
CAFETERIAS	SOCIEDADE CAFÉ	Pucrs
SALÕES DE BELEZA	REDEBELEZA	Unisc
JORNAIS	REDE JORNAL	Pucrs
HOSPITAIS	HOSPINOESTE	Unijuí
HOTÉIS	REDEHOTEL	Unisc
	REDE CONFORTO	Unijuí
ESCOLAS INFANTIS	CRIANÇA FELIZ	UFSM
	REDE CRIANÇA	Unisc
	REDE EDUCAR	UCS
RESTAURANTES	MÁXIMO SABOR	UCS
	APOOL	Pucrs
SERVIÇOS EMPRESARIAIS	REDECON	Feevale
	BASE 8	Pucrs
FILANTROPIA	AÇÃO SOCIAL	UFSM
CONSTRUÇÃO CIVIL	UNICON	Unijuí
	TODA OBRA	UFSM
OFICINAS MECÂNICAS	NÚCLEO CAR	Pucrs

Agronegócios

SEGMENTO	REDE	UNIVERSIDADE
PRODUTORES DE FLORES	APROFLOR	Feevale
	VERDE EM FOLHA	Ucpel
	ENTREFLORES	UCS
	ASFLORES	Unisc
CONSERVAS	AGROCON	Unisc
LATICÍNIOS	APIL	Unisc



## ANEXO C – Modelo de Estatuto de Rede de Cooperação

**ESTATUTO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO [...]****TÍTULO I****DA DENOMINAÇÃO, SEDE E FINS**

ARTIGO 1º - A ASSOCIAÇÃO [...], associação civil, sem fins econômicos e duração indeterminada, com sede e Foro na cidade de [...], Estado do Rio Grande do Sul, na rua [...], Nº [...], Bairro [...], constitui-se de pessoas jurídicas e rege-se pelo presente estatuto.

ARTIGO 2º - A Associação [...], tem por finalidade assistir, orientar, instruir e estimular a cooperação das Associadas, no que diz respeito às atividades de [...].

PARÁGRAFO PRIMEIRO – A Associação terá finalidade social de congregar micro e pequenas empresas do ramo de negócios especificado no caput deste artigo, com o fim de dar-lhes competitividade, suporte e subsistência dentro do mercado em que elas estão inseridas, contribuindo para o combate da informalidade na economia, o aumento de empregos e a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Estado, tudo nos termos da política econômica formulada pelos Poderes Executivo, estadual e federal.

PARÁGRAFO SEGUNDO - Para a realização de seus fins, a Associação [...] usará dos seguintes meios:

- a) gerenciar e assessorar negócios e serviços às Associadas;
- b) prestar serviços de natureza jurídica, técnica, informativa, econômica, fiscal e social de interesse comum das Associadas;
- c) planejar e orientar na execução e adequação das empresas Associadas em entidades homogêneas, no que diz respeito a aspectos visuais, metodologia de serviços, etc.;
- d) através de pessoas físicas ou jurídicas, prestar serviços específicos de necessidades às Associadas, especialmente de consultoria;
- e) oferecer treinamentos operacionais e desenvolvimento de habilidades às Associadas e seus empregados;
- f) negociar, em favor das Associadas, com seus clientes, consumidores e fornecedores, com o fim aumentar o poder de barganha no mercado; e
- g) defender, amparar, orientar e coligar os interesses de suas Associadas, em consonância com as leis vigentes no País, podendo, para tanto, representá-las ou assisti-las, individual ou coletivamente, judicial ou extrajudicialmente, desde que devidamente autorizada por 2/3 de sua Diretoria.

## TÍTULO II

### DO QUADRO SOCIAL

ARTIGO 3º - Poderão ser admitidas como Associadas somente as empresas ligadas ao ramo de [...].

ARTIGO 4º - O quadro social será composto por um número limitado de Associadas, e será formado por duas categorias de Associadas:

- a) Associadas Fundadoras; e
- b) Associadas Admitidas.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - São Associadas Fundadoras as que assinaram a ata de fundação da Associação [...], ou seja, aquelas que participaram efetivamente para a criação da entidade.

PARÁGRAFO SEGUNDO - São Associadas Admitidas as pessoas jurídicas, individuais ou coletivas, legalmente estabelecidas no ramo [...], que venham a se filiar à Associação [...], como previsto neste estatuto.

PARÁGRAFO TERCEIRO – São direitos das Associadas Fundadoras:

- a) aprovar a inclusão de novas Associadas na categoria de Admitidas;
- b) reabilitar direitos, quando em atraso não superior a 60 (sessenta) dias, pagando as mensalidades com valores atualizados e encargos de mora;
- c) votar e ser votado, observadas as restrições de ordem legal e estatutária, sendo que o voto será por Associada e não por estabelecimento; e
- d) apresentar à Diretoria Executiva qualquer proposta que julgarem de interesse das Associadas da [...].

PARÁGRAFO QUARTO - São direitos das Associadas Admitidas os mesmos das Associadas Fundadoras, 90 (noventa dias) depois de sua admissão, período de adaptação com o Programa de apoio e colaboração desenvolvido no seio da Associação.

ARTIGO 5º - Todas as Associadas Fundadoras e Admitidas terão, sem distinção, a categoria de Associadas Contribuintes, e a admissão ao quadro social implicará na adesão a todas as disposições deste Estatuto.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – São Associadas Fundadoras e Admitidas Contribuintes as que pagarem as cotas fixadas em Assembléia Geral.

CAPÍTULO I  
DOS DEVERES E DIREITOS DAS  
ASSOCIADAS FUNDADORAS E ADMITIDAS

ARTIGO 6º - São deveres e obrigações das Associadas Fundadoras e Admitidas:

- a) pagar com pontualidade as contribuições que lhes competirem;
- b) auxiliar a Associação na realização de seus fins;
- c) não prejudicar moralmente ou economicamente Associação, nem as Associadas;
- d) desempenhar com zelo, cargos, atribuições ou serviços que lhes forem confiados;
- e) respeitar escrupulosamente as normas deste Estatuto, complementadas no Regulamento Interno e no Código de Ética, bem como as decisões tomadas pela Diretoria e Assembléias Gerais no âmbito de suas responsabilidades e competência; e
- f) comparecer às Assembléias Gerais, fazendo representar-se dentro dos direitos e deveres de sua categoria social.

ARTIGO 7º - As Associadas da Associação [...] não responderão solidariamente nem subsidiariamente pelas dívidas e obrigações sociais da mesma.

ARTIGO 8º - As Associadas Fundadoras e Admitidas que estiverem em dia com as obrigações poderão:

- a) utilizar-se de todos os serviços da Associação nas condições estabelecidas no Regulamento Interno;
- b) votar e ser votado a cargos eletivos, fazendo-se representar dentro dos direitos e deveres de sua categoria social; e
- c) gozar de outros direitos e regalias que a Associação proporcionar nas condições previstas neste Estatuto.

CAPÍTULO II  
DA EXCLUSÃO DAS ASSOCIADAS

ARTIGO 9º - A exclusão de qualquer das Associadas se dará por justa causa, configurando esta hipótese quando a Associada infringir ou este Estatuto, ou o Regulamento Interno, ou o Código de Ética, ou as deliberações da Assembléia Geral e da Diretoria.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – A exclusão ocorrerá mediante a instauração de processo administrativo, iniciado por despacho da Diretoria ou do Conselho de Ética, de ofício ou por solicitação por escrito de Associada Fundadora ou Admitida, que garanta o direito de defesa ao acusado. Da decisão da Diretoria, caberá recurso para Assembléia Geral, nos termos do parágrafo único do artigo 57 do Novo Código Civil.

PARÁGRAFO SEGUNDO – A exclusão poderá também ocorrer diretamente por deliberação fundamentada, por maioria absoluta, da Assembléia Geral especialmente convocada para esta finalidade, por indicação da Diretoria.

### TÍTULO III

#### DA ORGANIZAÇÃO

ARTIGO 10 - A receita da Associação [...] será constituída de:

- a) contribuições fixadas pela Assembléia Geral;
- b) rendimentos de capital;
- c) doações de terceiros; e
- d) produtos e serviços.

ARTIGO 11 - A despesa da Associação atenderá às necessidades administrativas a juízo da Diretoria.

ARTIGO 12 - Anualmente, a Diretoria elaborará uma proposta orçamentária, que será submetida à apreciação do Conselho de Administração e aprovação da Assembléia Geral.

### TÍTULO IV

#### DOS ÓRGÃOS DE DIREÇÃO

ARTIGO 13 - A direção da Associação [...] será exercida por uma Diretoria, um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um Conselho de Ética cujos membros desempenharão suas funções gratuitamente.

PARAGRAFO ÚNICO - Os membros titulares da Diretoria Executiva em exercício que comprovadamente dedicarem carga horária mínima de 15 horas semanais, ou ajustada pelo Conselho de Administração, que obtiverem proposição e a aprovação de suas indicações unânime do Conselho de Administração, poderão perceber a título de verba de representação um valor mensal em Reais, desde que aprovado por dois terços dos presentes reunidos em Assembléia Geral convocada para este fim.

ARTIGO 14 - A duração do mandato dos órgãos da Direção será de 2 (dois) anos, iniciando-se no primeiro dia útil de janeiro.

ARTIGO 15 - Todos os Diretores e Conselheiros terão direito ao voto nas reuniões nos Órgãos aos quais tenham assento.

ARTIGO 16 - Perderá automaticamente o mandato o Diretor ou Conselheiro que, sem motivo justificável previamente comunicado ao Presidente, deixar de comparecer em cada ano sucessivamente a três ou, alternadamente, a cinco reuniões ordinárias ou extraordinárias dos órgãos da Direção.

## CAPÍTULO I

### DA DIRETORIA

ARTIGO 17 - A Associação [...] será administrada por uma Diretoria constituída de: um Presidente, um Vice-Presidente, um Secretário e um Tesoureiro, todos representantes legais das Associadas Fundadoras e Admitidas, sendo obrigatório, ao término de cada mandato, a renovação de 50% (cinquenta por cento) de seus membros, sendo permitida apenas uma reeleição do presidente, ficando vetada a sua participação, em qualquer posição, na próxima Diretoria; e aos demais membros da Diretoria será permitida uma reeleição ao mesmo cargo.

ARTIGO 18 - A Diretoria reunir-se-á, obrigatoriamente, uma vez por mês, e extraordinariamente, sempre que necessário por convocação do Presidente, da maioria da própria Diretoria, ou, ainda, por solicitação do Conselho Fiscal, sendo que seu quorum para deliberação será de metade mais um dos Diretores presentes.

PARÁGRAFO ÚNICO - As deliberações da Diretoria, nas reuniões que trata este artigo, deverão constar em Ata, lavrada no livro próprio, lida e aprovada ao final dos trabalhos em cada reunião, pelos Diretores presentes.

ARTIGO 19 - Compete à Diretoria:

- a) cumprir e fazer cumprir as disposições deste Estatuto e as decisões das Assembléias, bem como tomar as providências necessárias a uma boa administração;
- b) elaborar o regulamento interno e zelar pelo seu cumprimento;
- c) resolver os casos omissos neste Estatuto e as dúvidas que suscitarem;
- d) indicar a admissão ou exclusão de Associadas;
- e) elaborar orçamento do exercício anual;
- f) organizar os serviços administrativos internos, fixar condições de provimento de cargo, vencimentos, funções, regalias e deveres, bem como nomear e admitir o respectivo pessoal;
- g) designar os estabelecimentos bancários a que devem ser recolhidos o numerário e valores recebidos;
- h) contrair obrigações, adquirir, alienar e onerar bens móveis da Associação, ceder direitos e constituir mandatários;
- i) contrair obrigações, adquirir, alienar e onerar bens imóveis da Associação com autorização da Assembléia Geral;
- j) apresentar à Assembléia Geral Ordinária os relatórios e contas de sua gestão;
- l) colaborar com o Conselho Fiscal, fornecendo-lhes os dados necessários, para o bom desempenho de suas funções; e
- m) colaborar com o Conselho de Administração fornecendo-lhe os dados necessários para o bom desempenho de suas funções.

ARTIGO 20 - São atribuições do Presidente:

- a) supervisionar todas as atividades da Associação;
- b) acompanhar freqüentemente o saldo de caixa;
- c) assinar cheques bancários conjuntamente com o Diretor-Tesoureiro em exercício;
- d) assinar conjuntamente com o Diretor-Secretário, contratos e demais documentos;
- e) representar ativa e passivamente a Associação, em juízo e fora dele; e
- f) elaborar o plano de atividades da Associação;

ARTIGO 21 - O Presidente será substituído em suas faltas e impedimentos pelo Vice-Presidente e, na falta desse, pelo Secretário e pelo Tesoureiro, sucessivamente.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Havendo vacância de algum membro da Diretoria, esse deverá ser substituído por outro, cujo nome será sugerido pela Diretoria, sujeitando-se à aprovação da Assembléia Geral.

PARÁGRAFO SEGUNDO – Na hipótese de vacância simultânea, vindo a dificultar ou impossibilitar o exercício administrativo regular da Diretoria, deverão ser convocadas Eleições Extraordinárias para nomeação de novos membros para os cargos vagos, conforme procedimentos eleitorais constantes no Regulamento Interno.

ARTIGO 22 - Compete ao Vice-Presidente assumir e exercer as funções da Presidência nos casos de ausência do Presidente ou vacância de cargo.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – No período em que o Vice-Presidente exercer a Presidência, as substituições se farão de acordo com o disposto no artigo anterior.

PARÁGRAFO SEGUNDO - Ocorrendo a hipótese prevista no caput deste artigo pelo período de 1/3 do mandato, o Vice-Presidente se sujeitará ao disposto no artigo 17 deste Estatuto Social.

ARTIGO 23 – Ao Secretário, compete:

- a) secretariar e lavrar as Atas de Reuniões da Diretoria e Assembléias Gerais, responsabilizando-se pelos livros, documentos e arquivos referentes;
- b) zelar pela correspondência da Associação e pelas responsabilidades delegadas pela Diretoria; e
- c) assinar, juntamente com o Presidente, contratos e demais documentos.

ARTIGO 24 - Ao Tesoureiro, compete:

- a) superintender os serviços de Tesouraria, movimentando as contas da Associação, emitindo e endossando cheques, juntamente com o Presidente em exercício;
- b) ter sob sua guarda e responsabilidade, todos os valores pertencentes à Associação;
- c) assinar, com o Presidente em exercício, quaisquer outros documentos ou títulos de créditos, pelos quais resulte responsabilidade pecuniária para a Associação; e
- d) substituir o Secretário em suas faltas ou impedimentos.

## CAPÍTULO II

### DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

ARTIGO 25 - A Diretoria da Associação [...] será assessorada por um Conselho de Administração constituído de 03 (três) a 07 (sete) membros, cujas reuniões serão presididas por quaisquer de seus membros, escolhido pelos demais a cada ocorrência, sendo que:

- a) um membro será o Diretor-Presidente da Associação [...];
- b) um membro será o Diretor-Presidente da gestão imediatamente anterior, o qual terá direito a exercer opção de participação no Conselho de Administração, caso não esteja exercendo novo mandato de Diretor- Presidente por reeleição; e
- c) um membro será [...].

ARTIGO 26 - Ao Conselho de Administração compete:

- a) apreciar e aprovar o orçamento anual da Associação [...], antes da Assembléia Geral;
- b) estudar e emitir pareceres sobre questões pertinentes à Associação;
- c) resolver juntamente com a Diretoria, quando convocado, os casos omissos deste Estatuto;
- d) assessorar os demais órgão de direção, quando por estes solicitados;
- e) recomendar à Diretoria em exercício as providências para melhoria dos serviços;
- f) estabelecer parcerias entre fornecedores, privilegiando, sempre que possível, parcerias com outras Associações integrantes das Redes.

ARTIGO 27 - O Conselho de Administração reúne-se, ordinariamente, uma vez a cada 02 (dois) meses, e, extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação de, no mínimo, 03 (três) de seus membros.

ARTIGO 28 - As deliberações do Conselho de Administração serão aprovadas por maioria simples de voto, e constarão em ata lavrada em livro próprio lida e aprovada no final dos trabalhos, em cada reunião, pelos membros presentes.

## CAPÍTULO III

### DO CONSELHO FISCAL

ARTIGO 29 - A administração da Associação será fiscalizada por um Conselho Fiscal constituído de 3 (três) a 5 (cinco) membros, eleitos pela Assembléia Geral Ordinária, sendo permitida a reeleição de apenas um terço de seus componentes.

PARÁGRAFO ÚNICO: O número de representantes do Conselho Fiscal será proporcional ao número de regiões da Associação.

ARTIGO 30 - Compete ao Conselho Fiscal:

- a) apreciar as contas, balancetes e outros documentos demonstrativos mensais, e balanço geral e relatório anual da Diretoria, emitindo parecer sobre esses para a Assembléia Geral;
- b) recomendar à Diretoria em exercício as providências necessárias para sanar as irregularidades que encontrar ou para melhoria dos serviços; e
- c) decidir sobre assuntos que a Diretoria submeter à sua apreciação.

ARTIGO 31 - O Conselho Fiscal reúne-se, ordinariamente, 1 (uma) vez por semestre, e, extraordinariamente, sempre que necessário, com a participação de, pelo menos, 3 (três) de seus membros.

ARTIGO 32 - As deliberações do Conselho Fiscal serão tomadas por maioria simples de voto e constará em ata lavrada em livro próprio, lida, aprovada e assinada no final dos trabalhos, em cada reunião, pelos Conselheiros presentes.

#### CAPÍTULO IV

#### DO CONSELHO DE ÉTICA

ARTIGO 33 - A fiel observância dos instrumentos reguladores das ações das Associadas será realizada por um Conselho de Ética constituído de 03 (três) membros, todos representantes das Associadas Fundadoras e Admitidas, eleitos pela Assembléia Geral Ordinária, sendo permitida a reeleição de apenas um terço de seus membros.

ARTIGO 34 - Compete ao Conselho de Ética:

- a) garantir a plena implementação do Estatuto, Código de Ética e do Regulamento Interno da Associação, no âmbito de todas as Associadas;
- b) instaurar Processo Ético para apuração de denúncias ou fatos que representem violação do Estatuto Social, Código de Ética e Regulamento Interno, buscando instruir recomendações à Diretoria quanto às medidas e penalidades a serem aplicadas;
- c) as deliberações do Conselho de Ética serão tomadas por maioria simples de voto e serão lavradas em ata registrada em livro próprio devendo ser, após lida e aprovada, assinada pelos presentes; e
- d) promover reuniões sistemáticas entre seus membros, sempre que necessárias.



## TÍTULO V

### DA ASSEMBLÉIA GERAL

ARTIGO 35 - A Assembléia Geral, Ordinária ou Extraordinária, composta pelas Associadas Fundadoras e Admitidas quites, no pleno gozo de seus direitos, é o órgão supremo da Associação [...], e, dentro dos limites deste Estatuto, tomará toda e qualquer decisão de interesse da Associação; suas deliberações vinculam todas as Associadas, ainda que ausentes ou discordantes, sem que estas possam invocar direitos posteriores.

ARTIGO 36 - A Assembléia Geral será convocada pelo Presidente, podendo também ser convocada pelo Conselho Fiscal, se ocorrerem motivos graves e urgentes, garantido ainda a um quinto das Associadas o direito de promovê-la.

ARTIGO 37 - Em qualquer das hipóteses referidas no artigo anterior, as Assembléias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de 5 (cinco) dias úteis para a primeira reunião e de 1 (uma) hora para a segunda reunião.

PARÁGRAFO ÚNICO - As duas convocações poderão ser feitas num único edital, desde que nele constem, expressamente, os prazos para cada uma delas.

ARTIGO 38 - Dos editais de convocação das Assembléias Gerais deverão constar:

- a) a denominação da Associação, seguida da expressão "Convocação da Assembléia Geral" - ordinária ou extraordinária, conforme o caso;
- b) o dia e a hora da reunião, assim como o endereço do local da sua realização;
- c) a seqüência ordinal das convocações;
- d) a ordem do dia dos trabalhos;
- e) o número de Associadas na data de sua expedição para efeito de cálculo do "quorum" de instalação;
- f) a assinatura do responsável pela convocação; e
- g) nos casos de alteração estatutária, os itens que poderão ser alterados.

PARÁGRAFO ÚNICO - Os editais de convocação serão fixados em locais visíveis, nas dependências mais comumente freqüentadas pelos representantes das Associadas, publicadas em jornal ou comunicados por circulares às Associadas.

ARTIGO 39 - O "quorum" para instalação das Assembléias Gerais é o seguinte:

- a) dois terços do número das Associadas em condições de votar na primeira convocação;
- b) mínimo de 40% (quarenta por cento) das Associadas, em segunda convocação.

PARÁGRAFO ÚNICO - Para efeito de verificação do "quorum" de que trata este artigo, o número de Associadas presentes em cada convocação se fará por suas assinaturas no Livro de Presença.

ARTIGO 40 - Os trabalhos das Assembléias Gerais serão dirigidos pelo Presidente, auxiliado pelo Secretário da Associação, sendo por ele convidados a participar da mesa, os ocupantes de cargos sociais presentes.

PARÁGRAFO ÚNICO - Na ausência do Secretário e de seus substitutos, o Presidente convidará outro Associada para secretariar os trabalhos e lavrar a respectiva ata.

ARTIGO 41 - Nas Assembléias Gerais em que forem discutidos os Balanços das contas, o Presidente da Associação, logo após a leitura do Relatório da Diretoria, das peças contábeis e do parecer do Conselho Fiscal, solicitará ao Plenário que indique uma Associada para coordenar os trabalhos e a votação da matéria.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Transmitida a direção do trabalho, o Presidente, Diretores e Fiscais deixarão a mesa, porém permanecerão no recinto, à disposição da Assembléia para os esclarecimentos que lhes forem solicitados.

PARÁGRAFO SEGUNDO - O coordenador indicado escolherá, entre os Associadas, um Secretário "ad-hoc", para o auxiliar na redação das decisões a serem incluídas na ata, pelo Secretário da Assembléia.

PARÁGRAFO TERCEIRO - Em regra, a votação será por aclamação, mas a Assembléia poderá optar pelo voto secreto, atendendo-se, então, às normas usuais.

PARÁGRAFO QUARTO - O que ocorrer nas Assembléias Gerais deverá constar na ata circunstanciada, lavrada no livro próprio, aprovada e assinada ao final dos trabalhos, pelos Diretores e fiscais presentes, por uma comissão de Associadas designadas pela Assembléia e por quantos o queiram fazer.

PARÁGRAFO QUINTO - As deliberações nas Assembléias Gerais serão tomadas por maioria simples de voto das Associadas presentes com direito de votar, tendo cada Associada presente direito a um voto, permitido o voto por procuração, sendo que o procurador poderá representar a quantidade máxima de até 02 (dois) votos.

PARÁGRAFO SEXTO - As deliberações para a destituição dos administradores e para alteração do Estatuto serão tomadas pelo voto concorde de 2/3 (dois terços) dos presentes na Assembléia Geral convocada para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta das Associadas, ou com menos de 1/3 (um terço) nas convocações seguintes.

## CAPÍTULO I

### DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA

ARTIGO 42 - A Assembléia Geral Ordinária, que se realizará obrigatoriamente duas vezes por ano, na última semana do mês de junho e na última semana do mês de novembro de cada ano, deliberará sobre os seguintes assuntos, que deverão constar da ORDEM DO DIA:

- a) aprovação de contas da Diretoria acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:
  - relatório da gestão,
  - balanço geral,
  - plano de atividades da Associação para exercício seguinte,
  - outros assuntos de interesse da Associação.
- b) eleição dos componentes da Diretoria, do Conselho Fiscal e outros, quando for o caso;
- c) destituição dos administradores;
- d) alteração do estatuto;
- e) quaisquer assuntos de interesse da Associação.

PARÁGRAFO ÚNICO - A aprovação do relatório, balanço e contas da Diretoria desonera seus componentes de responsabilidade, ressalvados os casos de erros, dolo, fraude ou simulação, bem como de infração deste Estatuto.

## CAPÍTULO II

### DA ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

ARTIGO 43 - A Assembléia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da Associação, constantes do edital de convocação, excluídos os enumerados no artigo anterior.

## CAPÍTULO III

### DO PROCESSO ELEITORAL

ARTIGO 44 – Até o dia 10 do mês de outubro que antecede a Assembléia Geral Ordinária em que se realizarão eleições, a Diretoria aceitará as inscrições de nomes de Associadas que sejam candidatas aos cargos de Diretores e Conselheiros cujo mandato finde, e, até cinco dias do mês seguinte, divulgará os nomes dos inscritos.

## CAPÍTULO IV

## DOS LIVROS

ARTIGO 45 - A Associação deverá ter os seguintes livros:

a) Livro de Matrículas;	f) Livro de Atas das Assembléias Gerais;
b) Livro de Atas das Reuniões da Diretoria;	g) Livro de Atas das Reuniões do Conselho Fiscal;
c) Livro de Atas das Reuniões do Conselho de Administração;	h) Livro de Atas das Reuniões do Conselho de Ética
d) livro de Presença das Associadas nas Assembléias Gerais;	i) Livro de Presença das Reuniões da Diretoria; e
e) Outros, Fiscais, Contábeis e Obrigatórios;	j) Livro de Atas de Eleições.

## CAPÍTULO V

## DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

ARTIGO 46 - A dissolução da Associação fora dos casos previstos em lei somente será decidida mediante deliberação de duas Assembléias Gerais Extraordinárias, convocadas especialmente para esse fim, com intervalo mínimo de trinta dias e pelo voto de, no mínimo, dois terços das Associadas.

ARTIGO 47 – Deliberada a extinção da Associação, a mesma Assembléia que a decidiu nomeará um liquidante com poderes idênticos aos da Diretoria e um conselho fiscal composto por três integrantes.

PARÁGRAFO PRIMEIRO – Competirá ao liquidante proceder ao levantamento contábil da Associação, pontuando os bens e direitos e apurando, os débitos e obrigações.

PARÁGRAFO SEGUNDO – O liquidante convocará uma Reunião Plenária com a finalidade de ratificar a avaliação do patrimônio e certificar-se dos débitos e obrigações, ficando, então, autorizado a efetuar a alienação dos bens e direitos, e satisfazer as obrigações.

PARÁGRAFO TERCEIRO – Dissolvida a Associação, o remanescente do seu patrimônio líquido será dividido entre as Associadas Contribuintes de forma proporcional à sua contribuição à Associação, nos termos do artigo 61, caput e parágrafo único, do Novo Código Civil.

ARTIGO 48 - Este Estatuto será reformado, em quaisquer das suas disposições, na forma do artigo 41, parágrafo 6º, supra.

ARTIGO 49 - Os casos omissos serão resolvidos pela Assembleia Geral, ouvidas as entidades ou órgãos competentes, ou de acordo com o Novo Código Civil, quando a capacidade de seus órgãos sociais for insuficiente para tanto.

ARTIGO 50 – O prazo de duração da Associação é indeterminado, e o ano social coincidirá com o ano civil.

ARTIGO 51 - O mandato da Diretoria e dos Conselhos desta gestão terá a duração de [...].

ARTIGO 52 - O presente Estatuto tem vigência desde [...].

---

Presidente da Associação [...]

---

Advogado da Associação  
OAB/RS n. ° 00.000

---

Secretário da Associação [...]

## ANEXO D – Estímulo de Coleta para os Atributos de Gestão

**Mecanismos sociais** (são os aspectos do comportamento individual dos empresários e das relações sociais que influenciam a cooperação e a realização coletiva de decisões e ações na rede)

**Nível Baixo**

- Pouca confiança entre os associados
- Interesses maiormente conflitantes
- Decisões centralizadas pela diretoria
- Pequena solidariedade entre os associados
- Reduzido acesso dos associados às informações

**Nível Alto**

- Elevada confiança entre os associados
- Interesses maiormente consensuais
- Decisões democráticas em assembléias
- Associados compartilham suas melhorias
- Transparência nas ações e informações

**Aspectos contratuais** (são as questões formais e legais que compõem o estatuto da rede e as regras de comportamento estabelecidas no regimento interno e nas normas da rede)

**Nível Baixo**

- Inexistência de um contrato formal na rede
- Normas e procedimentos de ação pouco claros
- Indefinição dos direitos e deveres dos associados
- Dificuldade de punição e exclusão de associados
- Busca recorrente ao judiciário para soluções

**Nível Alto**

- Formalização por estatuto ou outro contrato
- Estabelecimento de um regimento interno
- Divisão equilibrada dos direitos e deveres
- Definição legal para a sanção de associados
- Conflitos resolvidos internamente na rede

**Motivação e comprometimento** (refere-se a compreensão do associado dos benefícios oferecidos pela rede e da importância de sua ativa participação nas decisões e ações da rede)

**Nível Baixo**

- Pouca participação nos encontros da rede
- Reduzido envolvimento nas equipes de trabalho
- Discussões fracas, mesmo em assuntos relevantes
- Empresas representadas por funcionários
- Associados pouco fiéis aos parceiros da rede

**Nível Alto**

- Todos participam das assembléias da rede
- Equipes ativas e reuniões eficientes
- Debates amplos e freqüentes
- Envolvimento dos donos das empresas
- Elevada fidelidade aos parceiros da rede

**Integração com flexibilidade** (constitui-se na possibilidade da rede obter a escala da grande empresa sem perder a flexibilidade e o atendimento personalizado da pequena empresa)

**Nível Baixo**

- Poucas ações estratégicas realizadas pela rede
- Negociações individualizadas e sem foco
- Marca e ações de marketing individuais
- Inflexibilidade para soluções individuais
- Poucos mecanismos para troca de experiências

**Nível Alto**

- Muitas ações estratégicas feitas pela rede
- Negociações vantajosas realizadas pela rede
- Marca comum e marketing em conjunto
- Flexibilidade aos associados para melhorias
- Estímulo ao compartilhamento de práticas

**Organização estratégica** (diz respeito à delegação para a rede traçar objetivos comuns aos seus associados e à competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva)

**Nível Baixo**

- Rede desfocada e com ações desconexas
- Os objetivos definidos não são realizados pela rede
- Administração sem profissionais adequados
- Isolamento da rede em sua cadeia de produção
- Reduzido acompanhamento das ações individuais

**Nível Alto**

- Implantação de planejamento estratégico
- Objetivos alcançados ou redimensionados
- Contratação de executivos profissionais
- Alianças com fornecedores e clientes
- Controle de performance dos associados

## ANEXO E – Estímulo de Coleta para os Benefícios de Redes

**Ganhos de escala e de poder de mercado** (são os benefícios obtidos decorrentes do crescimento do número de associados da rede)

**Nível Baixo**

- Marca não reconhecida pelos consumidores
- Poucos fornecedores parceiros da rede
- Negociações reduzidas, com fracos resultados
- Desconhecimento da rede no mercado
- Distância do Governo e de Instituições de apoio

**Nível Alto**

- Marca com notoriedade pública
- Muitos fornecedores engajados na rede
- Negociações amplas, com bons resultados
- Rede e suas empresas com credibilidade
- Efetivo apoio e reconhecimento público

**Provisão de soluções** (diz respeito a todos os serviços, produtos, além da infra-estrutura, disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados)

**Nível Baixo**

- Treinamentos e consultorias insuficientes
- Recursos reduzidos para marketing
- Fraca estrutura para busca de novos mercados
- Instrumentos de comunicação limitados
- Pouca utilização de computadores e da internet

**Nível Alto**

- Consultores e cursos de qualidade elevada
- Efetivo suporte para o marketing em rede
- Eficiente estrutura p/ abertura de mercados
- Idéias e métodos disseminados pela rede
- Elevada inclusão digital dos associados

**Aprendizagem e inovação** (são as trocas de informação e experiências entre os associados e as ações de de cunho inovativo desenvolvidos em conjunto pelos participantes)

**Nível Baixo**

- Reduzida criação de produtos e processos pela rede
- Mínima troca de informações entre associados
- Pouca busca por diferenciais, ações rotineiras
- Escassas visitas entre as empresas associadas
- Redução do mix e do valor das vendas

**Nível Alto**

- Inovações permanentes realizadas em rede
- Intensa troca de idéias e experiências
- Geração constante de diferenciais pela rede
- Visitas técnicas corriqueiras e eficientes
- Expansão do valor agregado nas vendas

**Redução de custos e riscos** (refere-se a vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes)

**Nível Baixo**

- Aumento dos custos das empresas associadas
- Poucos investimentos realizados em conjunto
- Desestímulo ao crescimento individual
- Queda da produtividade da empresa associada
- Reduzido reflexo da rede no resultado da empresa

**Nível Alto**

- Redução de custos para os associados
- Investimentos estratégicos compartilhados
- Associado confiante em fazer investimentos
- Elevação dos níveis produtivos individuais
- Lucratividade individual ampliada pela rede

**Relações sociais** (Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo além da comercial)

**Nível Baixo**

- Menor confiança entre os empresários associados
- Desestímulo ao espírito de equipe
- Distanciamento e isolamento do associado
- Encontros limitados às assembleias
- Geração de inimizades no grupo

**Nível Alto**

- Maior confiança entre os empresários
- Desenvolvimento da cultura participativa
- Aprimoramento social do empresário
- Reuniões diversas e variadas
- Consolidação da rede como uma família

## ANEXO F – Instrumento de Coleta para os Atributos de Gestão

Mecanismos sociais	<b>ALTO</b>
Aspectos contratuais	<b>ALTO</b>
Motivação e comprometim.	<b>BAIXO</b>
Integração com flexibilidade	<b>BAIXO</b>
Organização estratégica	<b>ALTO</b>

Mecanismos sociais	<b>ALTO</b>
Aspectos contratuais	<b>BAIXO</b>
Motivação e comprometim.	<b>ALTO</b>
Integração com flexibilidade	<b>ALTO</b>
Organização estratégica	<b>ALTO</b>

Mecanismos sociais	<b>BAIXO</b>
Aspectos contratuais	<b>ALTO</b>
Motivação e comprometim.	<b>ALTO</b>
Integração com flexibilidade	<b>ALTO</b>
Organização estratégica	<b>BAIXO</b>

Mecanismos sociais	<b>ALTO</b>
Aspectos contratuais	<b>ALTO</b>
Motivação e comprometim.	<b>ALTO</b>
Integração com flexibilidade	<b>BAIXO</b>
Organização estratégica	<b>BAIXO</b>

Mecanismos sociais	<b>ALTO</b>
Aspectos contratuais	<b>BAIXO</b>
Motivação e comprometim.	<b>ALTO</b>
Integração com flexibilidade	<b>ALTO</b>
Organização estratégica	<b>BAIXO</b>

Mecanismos sociais	<b>BAIXO</b>
Aspectos contratuais	<b>ALTO</b>
Motivação e comprometim.	<b>BAIXO</b>
Integração com flexibilidade	<b>ALTO</b>
Organização estratégica	<b>ALTO</b>

Mecanismos sociais	<b>BAIXO</b>
Aspectos contratuais	<b>ALTO</b>
Motivação e comprometim.	<b>BAIXO</b>
Integração com flexibilidade	<b>BAIXO</b>
Organização estratégica	<b>BAIXO</b>

Mecanismos sociais	<b>ALTO</b>
Aspectos contratuais	<b>BAIXO</b>
Motivação e comprometim.	<b>BAIXO</b>
Integração com flexibilidade	<b>ALTO</b>
Organização estratégica	<b>BAIXO</b>

Mecanismos sociais	<b>BAIXO</b>
Aspectos contratuais	<b>BAIXO</b>
Motivação e comprometim.	<b>BAIXO</b>
Integração com flexibilidade	<b>ALTO</b>
Organização estratégica	<b>BAIXO</b>

Mecanismos sociais	<b>BAIXO</b>
Aspectos contratuais	<b>BAIXO</b>
Motivação e comprometim.	<b>BAIXO</b>
Integração com flexibilidade	<b>BAIXO</b>
Organização estratégica	<b>BAIXO</b>

Mecanismos sociais	<b>BAIXO</b>
Aspectos contratuais	<b>BAIXO</b>
Motivação e comprometim.	<b>BAIXO</b>
Integração com flexibilidade	<b>BAIXO</b>
Organização estratégica	<b>ALTO</b>

Mecanismos sociais	<b>BAIXO</b>
Aspectos contratuais	<b>BAIXO</b>
Motivação e comprometim.	<b>ALTO</b>
Integração com flexibilidade	<b>BAIXO</b>
Organização estratégica	<b>ALTO</b>



## ANEXO G – Instrumento de Coleta para os Benefícios de Redes

Ganhos de escala	<b>ALTO</b>
Provisão de soluções	<b>ALTO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>BAIXO</b>
Redução de custos e riscos	<b>BAIXO</b>
Relações sociais	<b>ALTO</b>

Ganhos de escala	<b>ALTO</b>
Provisão de soluções	<b>BAIXO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>ALTO</b>
Redução de custos e riscos	<b>ALTO</b>
Relações sociais	<b>ALTO</b>

Ganhos de escala	<b>BAIXO</b>
Provisão de soluções	<b>ALTO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>ALTO</b>
Redução de custos e riscos	<b>ALTO</b>
Relações sociais	<b>BAIXO</b>

Ganhos de escala	<b>ALTO</b>
Provisão de soluções	<b>ALTO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>ALTO</b>
Redução de custos e riscos	<b>BAIXO</b>
Relações sociais	<b>BAIXO</b>

Ganhos de escala	<b>ALTO</b>
Provisão de soluções	<b>BAIXO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>ALTO</b>
Redução de custos e riscos	<b>ALTO</b>
Relações sociais	<b>BAIXO</b>

Ganhos de escala	<b>BAIXO</b>
Provisão de soluções	<b>ALTO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>BAIXO</b>
Redução de custos e riscos	<b>ALTO</b>
Relações sociais	<b>ALTO</b>

Ganhos de escala	<b>BAIXO</b>
Provisão de soluções	<b>ALTO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>BAIXO</b>
Redução de custos e riscos	<b>BAIXO</b>
Relações sociais	<b>BAIXO</b>

Ganhos de escala	<b>ALTO</b>
Provisão de soluções	<b>BAIXO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>BAIXO</b>
Redução de custos e riscos	<b>ALTO</b>
Relações sociais	<b>BAIXO</b>

Ganhos de escala	<b>BAIXO</b>
Provisão de soluções	<b>BAIXO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>BAIXO</b>
Redução de custos e riscos	<b>ALTO</b>
Relações sociais	<b>BAIXO</b>

Ganhos de escala	<b>BAIXO</b>
Provisão de soluções	<b>BAIXO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>BAIXO</b>
Redução de custos e riscos	<b>BAIXO</b>
Relações sociais	<b>BAIXO</b>

Ganhos de escala	<b>BAIXO</b>
Provisão de soluções	<b>BAIXO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>BAIXO</b>
Redução de custos e riscos	<b>BAIXO</b>
Relações sociais	<b>ALTO</b>

Ganhos de escala	<b>BAIXO</b>
Provisão de soluções	<b>BAIXO</b>
Aprendizagem e inovação	<b>ALTO</b>
Redução de custos e riscos	<b>BAIXO</b>
Relações sociais	<b>ALTO</b>

## ANEXO H – Formulário de Coleta

### PESQUISA - REDES DE COOPERAÇÃO – APLICANTE

#### APRESENTAÇÃO (Transparência Inicial)

Sou técnico do Programa Redes de Cooperação, que está realizando a pesquisa sobre o Programa para qualificar e ampliar os instrumentos de suporte à formação e ao desenvolvimento das Redes.

Esta pesquisa está sendo aplicada simultaneamente em **TODOS** os grupos de empresas participantes do Programa Redes de Cooperação, nos meses de janeiro e fevereiro de 2005.

**Salientamos que não se trata de um TESTE, mas sim de uma pesquisa de OPINIÃO. Portanto, não há resposta certa ou errada. Queremos saber a sua opinião INDIVIDUAL.**

Gastaremos cerca de trinta minutos para realizarmos a pesquisa.

Gostaríamos de salientar que estamos realizando este levantamento para melhorarmos o Programa e as Redes de Cooperação de acordo com a visão do nosso público alvo, ou seja, **VOCÊ**.

#### ATRIBUTOS - EXPLANAÇÃO E DETALHAMENTO DA COLETA DE DADOS

PARTE I – Aproximadamente 15 minutos para os respondentes organizarem os cartões

A seguir são apresentados os atributos de gestão de redes de cooperação destacados pela literatura especializada e agregados a partir de entrevistas qualitativas com empresários:

- 1 – Mecanismos sociais;
- 2 – Aspectos contratuais;
- 3 – Motivação e comprometimento;
- 4 – Integração com flexibilidade;
- 5 – Organização estratégica.

#### BENEFÍCIOS - EXPLANAÇÃO E DETALHAMENTO DA COLETA DE DADOS

PARTE II – Aproximadamente 15 minutos para os respondentes organizarem os cartões

Abaixo são apresentados os benefícios mais comuns obtidos pelas redes de cooperação destacados pela literatura especializada e agregados a partir de entrevistas qualitativas com empresários:

- 1 – Ganhos de escala e de poder de mercado;
- 2 – Provisão de soluções;
- 3 – Aprendizagem e inovação;
- 4 – Redução de custos e riscos;
- 5 – Relações sociais.

## FORMULÁRIO DE COLETA - REDES DE COOPERAÇÃO - EMPRESÁRIO RESPONDENTE

Solicitamos o preenchimento desta pesquisa para a qualificação e ampliação das Redes de Cooperação

### Questões Relativas a sua Rede

SETOR DE ATUAÇÃO DA REDE	<input type="checkbox"/> COMÉRCIO	<input type="checkbox"/> SERVIÇOS	<input type="checkbox"/> INDÚSTRIA	<input type="checkbox"/> AGRONEGÓCIO
TEMPO DE ATUAÇÃO DA REDE	<input type="checkbox"/> MENOS DE 1 ANO (INCLUSIVE)	<input type="checkbox"/> ENTRE 1 E 2 ANOS (INCLUSIVE)	<input type="checkbox"/> ENTRE 2 E 4 ANOS (INCLUSIVE)	<input type="checkbox"/> MAIS DE 4 ANOS
NÚMERO DE ASSOCIADOS	<input type="checkbox"/> MENOS DE 15 (INCLUSIVE)	<input type="checkbox"/> ENTRE 16 E 30	<input type="checkbox"/> ENTRE 31 E 100	<input type="checkbox"/> MAIS DE 101
SUA PARTICIPAÇÃO NA REDE	<input type="checkbox"/> MEMBRO DA DIRETORIA	<input type="checkbox"/> MEMBRO DE CONSELHO / EQUIPE	<input type="checkbox"/> ASSOCIADO	<input type="checkbox"/> FUNCIONÁRIO DA ASSOCIAÇÃO

Município Sede da Rede

### Questões Relativas a sua Empresa

EXISTÊNCIA DA EMPRESA	<input type="checkbox"/> ENTRE 1 E 5 ANOS (INCLUSIVE)	<input type="checkbox"/> ENTRE 5 E 10 ANOS (INCLUSIVE)	<input type="checkbox"/> ENTRE 10 E 20 ANOS (INCLUSIVE)	<input type="checkbox"/> MAIS DE 20 ANOS
NÚMERO DE POSTOS DE TRABALHO	<input type="checkbox"/> MENOS DE 5 (INCLUSIVE)	<input type="checkbox"/> ENTRE 6 E 15	<input type="checkbox"/> ENTRE 16 E 50	<input type="checkbox"/> MAIS DE 50

Município Sede da sua Empresa

### Resultado da organização dos cartões - ATRIBUTOS

Cartão de **maior** importância

Cartão de **menor** importância

1° ( ) 2° ( ) 3° ( ) 4° ( ) 5° ( ) 6° ( ) 7° ( ) 8° ( ) 9° ( ) 10° ( ) 11° ( ) 12° ( )

### Resultado da organização dos cartões - BENEFÍCIOS

Cartão de **maior** importância

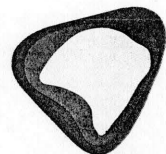
Cartão de **menor** importância

1° ( ) 2° ( ) 3° ( ) 4° ( ) 5° ( ) 6° ( ) 7° ( ) 8° ( ) 9° ( ) 10° ( ) 11° ( ) 12° ( )


ANEXO I – Material de Divulgação do Programa Redes de Cooperação

# Redes de Cooperação

A força da união



Governo do  
**Rio Grande do Sul**  
ESTADO QUE TRABALHA UNIDO  
SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO  
E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS



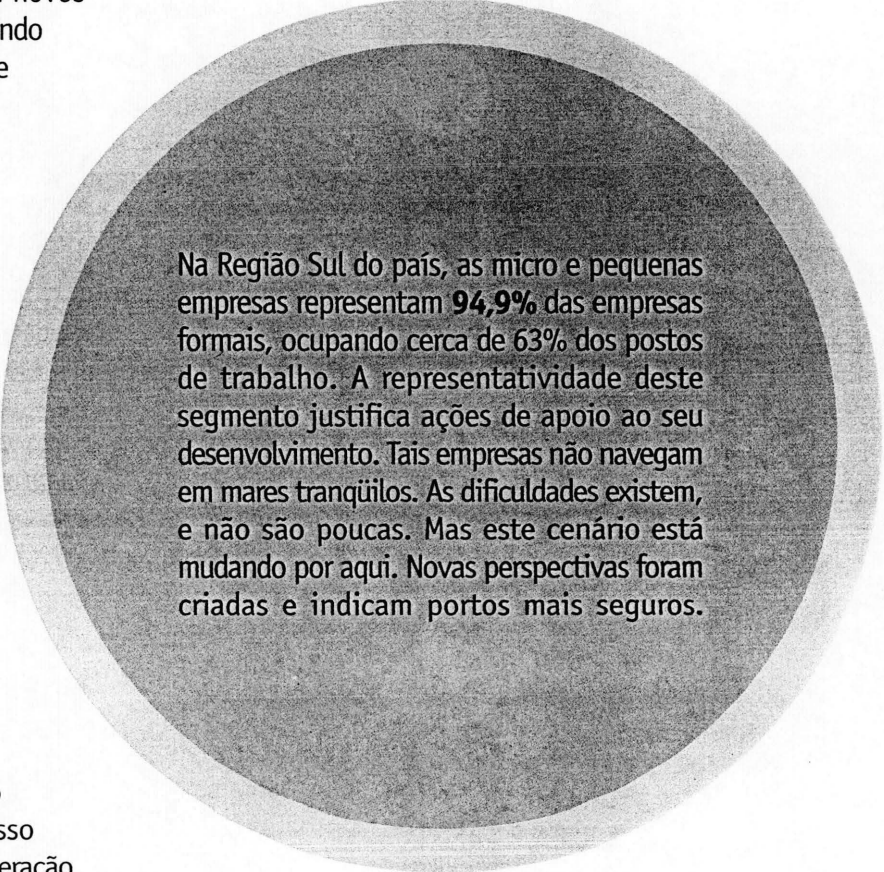
União garante  
competitividade  
para pequenas  
empresas

# Mudança de mentalidade

A sabedoria popular diz que “a união faz a força”. Porém, colocar essa máxima em prática em um mercado que segue a cultura do individualismo representa um grande desafio.

Empresas concorrentes trabalhando juntas? Como entender que a ajuda mútua é fundamental para a sobrevivência em um mercado tão competitivo como o atual? A globalização da economia abriu novos mercados, acirrou a concorrência e vem exigindo mudanças rápidas nas pessoas, empresas e países. Nunca se ouviu falar tanto em associações entre grandes empresas. Esse processo foi estendido às empresas de menor porte por meio da prática do associativismo, impelindo as organizações a priorizarem a cooperação, ferramenta fundamental para a competitividade.

O Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai) já colocou o Rio Grande do Sul como referência nacional em associativismo de micro e pequenas empresas. No Estado, a cultura da união de empresas para superar dificuldades e gerar benefícios foi rapidamente disseminada e, hoje, mais do que um processo econômico, é um processo social. E vai além. O Programa Redes de Cooperação significa uma mudança de mentalidade empresarial porque rompe com o individualismo, trabalha com união, comprometimento e confiança.



Na Região Sul do país, as micro e pequenas empresas representam **94,9%** das empresas formais, ocupando cerca de **63%** dos postos de trabalho. A representatividade deste segmento justifica ações de apoio ao seu desenvolvimento. Tais empresas não navegam em mares tranquilos. As dificuldades existem, e não são poucas. Mas este cenário está mudando por aqui. Novas perspectivas foram criadas e indicam portos mais seguros.

Redes de  
Cooperação  
A força da união



Governo do  
Rio Grande do Sul  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO  
E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS

# Um programa de sucesso

"Fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes". Esse foi o objetivo seguido e cumprido pelo Programa Redes de Cooperação, que, em cinco anos, implementou uma nova forma de promoção do desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul. Os resultados são percebidos no evidente crescimento das empresas integrantes do Programa, na capacitação de seus gestores e no retorno social decorrente da geração e da manutenção de postos de trabalho. Para tanto, não foram poupados esforços. De 2003 até agora, o investimento

ultrapassou a cifra de R\$ 7 milhões. Iniciativa inovadora tanto na área das políticas públicas quanto no campo da administração de empresas, o Programa Redes de Cooperação mereceu o reconhecimento do Prêmio Gestão Pública e Cidadania 2003, conferido pela Fundação Getúlio Vargas, pela Fundação Ford e pelo BNDES. Até agosto de 2005, o Programa apoiou a formação e o desenvolvimento de 120 redes, envolvendo aproximadamente 2.500 micro e pequenas empresas, gerando e mantendo cerca de 30 mil postos de trabalho. As redes movimentam anualmente mais de 3 bilhões de reais no Rio Grande do Sul.

## O que é

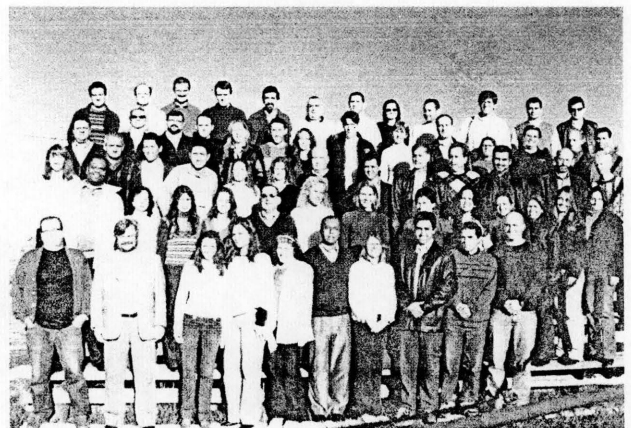
As redes reúnem empresas que tenham objetivos comuns na mesma área de atuação. É formada uma entidade jurídica estabelecida com uma nova e única marca, englobando todas as associadas, porém cada empresa segue mantendo sua independência e sua individualidade. A formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. Entre os benefícios, destacam-se as melhorias nas negociações, o marketing compartilhado, a oferta de serviços, a troca de informações e a aprendizagem. A negociação em rede permite aos participantes conquistar condições mais vantajosas, com um volume maior de negócios e de novos mercados.

## Como funciona

A ação em conjunto com as universidades disponibiliza sem qualquer custo para as empresas a infra-estrutura necessária para execução do Programa Redes de Cooperação. Oriundos dessas instituições e capacitados pela Sedai, os consultores são peças fundamentais para as redes e garantem a elas mais do que um apoio especializado, acompanhando passo-a-passo a implementação da metodologia de redes, mediando conflitos, motivando os empresários e ampliando seus horizontes. O Programa está em contínuo aperfeiçoamento e gerou inclusive uma das primeiras

publicações nacionais a analisar de forma aprofundada os aspectos determinantes da gestão de redes entre empresas. Além de seu pioneirismo, o livro **Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**, editado pela Fundação de Economia e Estatística – FEE, destaca-se por ser uma das primeiras tentativas de reunir conceitos teóricos e casos práticos do fenômeno em questão.

A bem-sucedida parceria entre o Programa Redes de Cooperação e as universidades reforça o papel dessas instituições como agentes do desenvolvimento regional, propicia a execução de projetos de extensão e abre espaço para estágio profissional aos acadêmicos. Para as empresas, a aproximação com as universidades aumenta a qualidade dos processos produtivos e da gestão e possibilita um constante aprimoramento na capacitação dos empresários.

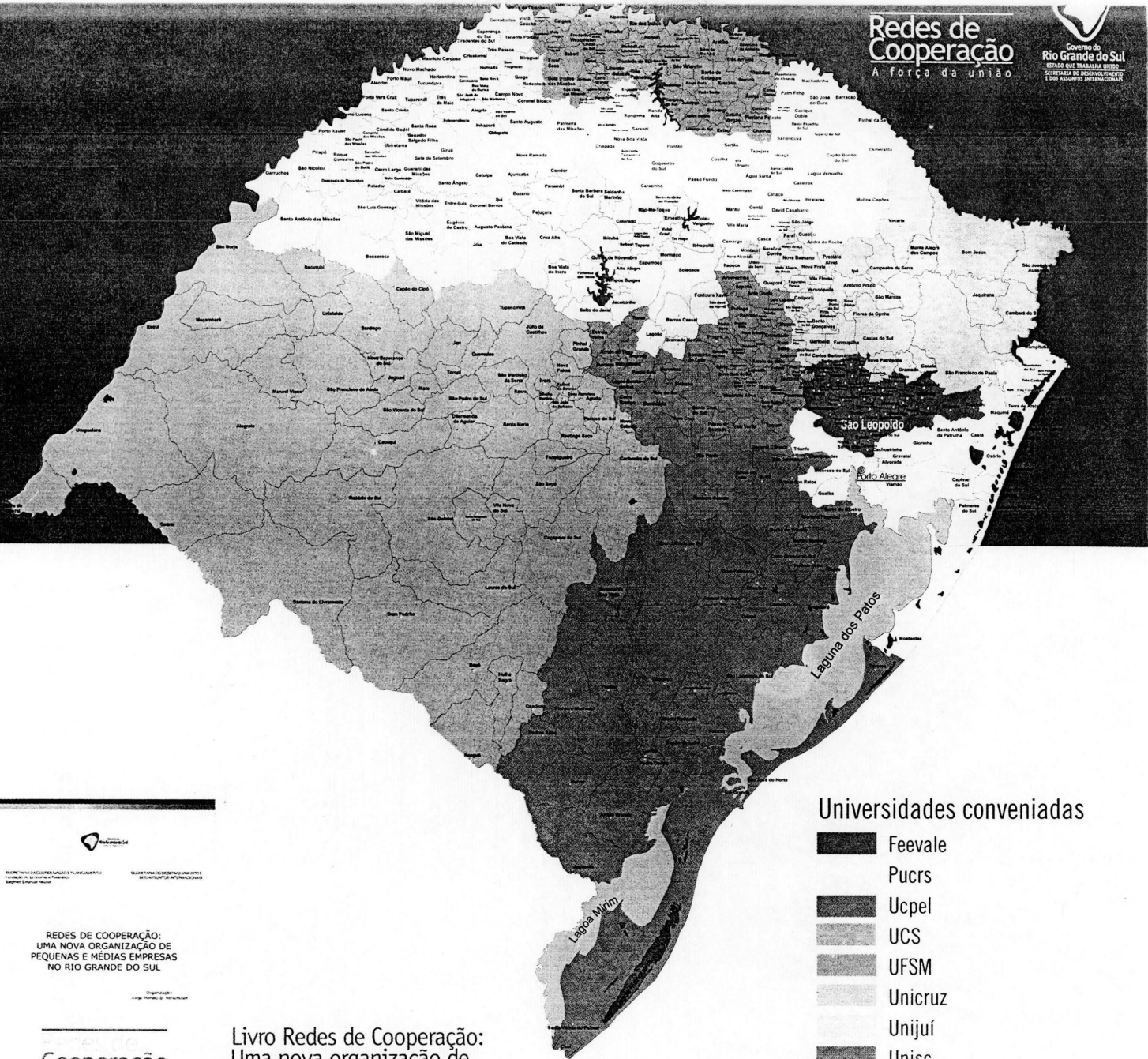


Consultores capacitados pela Sedai na metodologia de Redes de Cooperação











Redes de  
cooperação  
força da união



Governo do  
Rio Grande do Sul  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO  
E DE ASSISTÊNCIA EMPRESARIAL



**Universidades conveniadas**

-  Feevale
-  Pucrs
-  Ucpel
-  UCS
-  UFSM
-  Unicruz
-  Unijuí
-  Unisc
-  Unisinos
-  URI

Livro *Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*

REDES DE COOPERAÇÃO:  
UMA NOVA ORGANIZAÇÃO DE  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
NO RIO GRANDE DO SUL

**Cooperação**

## Encontros Estaduais

O Programa Redes de Cooperação desenvolve periodicamente encontros estaduais temáticos, ocasião em que é estimulada a participação dos integrantes das redes do Estado, a troca de experiências e a capacitação dos envolvidos. Os encontros propiciam também maior visibilidade para o Programa, gerando interesse para a formação de novas redes. Na foto, o Encontro Estadual de Redes de Cooperação, realizado em julho de 2005, em Ijuí.



## Dividendos

### **0 ano das redes de cooperação**

Com a previsão de lançar este ano 45 novas redes de cooperação, a Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai) transformará 2005 no ano das redes no Estado. Desde 2001, a secretaria já trabalhou na formação de 75 dessas parcerias, com apoio de sete instituições de ensino superior. Ao aderirem ao sistema de redes, empresas do mesmo segmento passam a fazer

compras conjuntas para obter melhores descontos. Além disso, trocam experiências de gestão e dividem gastos com custos diversos, como em propaganda.

Ao todo, 2 mil empresas já fazem parte do sistema de redes, empregam 25 mil pessoas e faturam juntas, anualmente, R\$ 1 bilhão. Abaixo, veja a presença do sistema de cooperação em diferentes regiões do Estado:

#### As regiões

**Região da Serra e das Hortências:** 245 empresas em 16 redes.

Entidade parceira: Universidade de Caxias do Sul

**Regiões Central, Fronteira-Oeste e Campanha:** 97 empresas em 11 redes.

Entidade parceira: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

**Vale dos Sinos:** 461 empresas em 19 redes.

Entidade parceira: Centro Universitário Feevale.

**Regiões Sul e Centro-Sul:** 195 empresas em 16 redes.

Entidade parceira: Universidade Católica de Pelotas (UCPEL).

**Regiões Fronteira-Noroeste, Missões e Noroeste-Colonial:** 252 empresas em 17 redes.

Entidade parceira: Universidade Regional do Noroeste do Estado (Unijuí).

**Regiões Vale do Taquari e Vale do Rio Pardo:** 130 empresas em 15 redes.

Entidade parceira: Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc).

**Região Metropolitana:** 725 empresas em 22 redes

Entidade parceira: Pontifícia Universidade Católica do Estado (PUCRS).

#### A evolução

2001: 7 redes

2003: 21 redes

2002: 15 redes

2004: 32 redes

Total: 75 redes



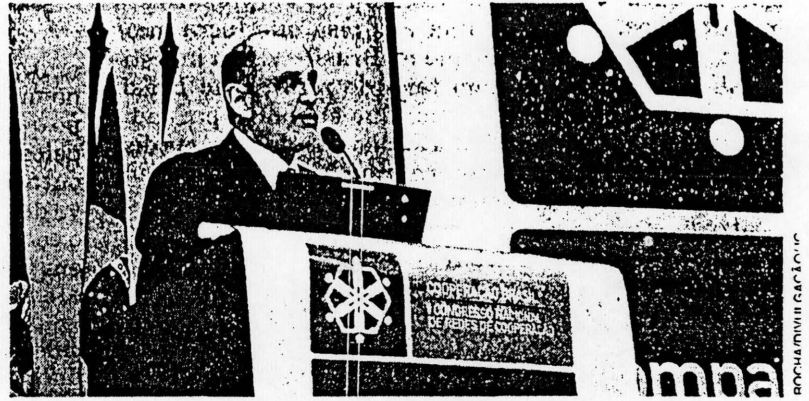
# Evento discute incentivo a redes de cooperação

João Guedes

Incentivada por secretarias de desenvolvimento, Sebrae e universidades em diversos estados brasileiros, a união de pequenas e médias empresas em sistemas associativistas é tema do I Congresso Nacional de Redes de Cooperação, que se encerra hoje em Porto Alegre. O evento reúne empresários, pesquisadores e especialistas em gestão e formação de redes de empreendimentos.

As redes de cooperação são associações de companhias de pequeno e médio porte que criam uma entidade jurídica responsável pela centralização da negociação com fornecedores e desenvolvendo uma marca, que identifica todas as associadas. O objetivo é ampliar a penetração de mercado dos pequenos empreendimentos graças a um maior poder de barganha na compra de material, a promoção de ações de marketing conjuntas e a troca de informações. A união visa apenas a promoção dos associados, cada empresa mantém sua independência administrativa e contábil.

No primeiro dia, especialistas apresentaram palestras e debates sobre as alternativas para o crescimento do sistema no Brasil e desenvolvimento de técnicas de gestão. O professor



Grandes empresas preocupam associações, diz Amato Neto

da Universidade de São Paulo, João Amato Neto, disse que esta modalidade de associação é a melhor forma de promover o desenvolvimento de regiões com baixo desenvolvimento econômico, com a idéia de Arranjos Produtivos Locais (APLs), que preconiza a união de empresas componentes de uma determinada cadeia produtiva de uma cidade ou região. Ele acrescentou que uma das preocupações na composição das associações é a reação das grandes empresas. "Muitas vezes elas atuam no sentido de inviabilizar a atuação dos grupos", reclama Neto.

O professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Nelson Casarotto Filho, explica que, no Brasil, a idéia das redes vem se firmado através

da intenção dos empreendedores de enfrentar o poderio das grandes corporações, mas deve evoluir para o foco na conquista de mercados. Casarotto Filho lembrou que o crescimento do associativismo ainda esbarra na falta de legislação específica para as entidades criadas. "Deveríamos ter incentivos fiscais para as empresas agrupadas e mais cursos de qualificação", lamenta.

A formação destes grupos é promovida por um projeto da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Institucionais, o Programa Redes de Cooperação. Entre 2001 e 2005, o programa apoiou a criação de 120 redes, envolvendo 2,5 mil micro e pequenas empresas, responsáveis por mais de 30 mil postos de trabalho.

VAREJO Ao criarem centrais de compras, pequenos e médios empresários se fortalecem na disputa com grandes redes

# Concorrência dá lugar a parceria

THIAGO COPETTI

O movimento associativista cresce entre empresários gaúchos de pequeno e médio portes e se prepara para viver seu ápice no Rio Grande do Sul.

Na Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai), a meta é criar 30 novas redes de cooperação no Estado em 2004, que se somarão às 45 já atendidas. Na Capital, o programa de estímulo à formação de redes mantido pela prefeitura também expõe seus frutos, como a primeira rede de minimercados associados do Estado.

As redes de cooperação – e suas variantes, as redes de compras ou de negócios – levam empresários de um mesmo setor a substituir a idéia de concorrência pela parceria. Assim, passam a trocar experiências na área de gestão e fazer compras conjuntas. Princípio agora seguido por um grupo de 55 proprietários de minimercados da Capital. Eles lançam, na próxima segunda-feira, a Rede Ammpa (Associação dos Minimercados de Porto Alegre) já calculando ganhos.

– Um suco em pó, por exemplo, que era comprado individualmente por R\$ 0,48 a unidade, sairá por R\$ 0,29. Encomendando para todos os associados negociamos um volume maior e temos poder de barganha. – explica Odir Fetzer (na foto, o segundo da esquerda para a direita), um dos fundadores da rede.

A estratégia permite que os pequenos concorram em melhores condições com as grandes redes. Como reduz os gastos, o comerciante associado pode ampliar o mix de produtos, reduzir o preço da mercadoria e abastecer melhor a comunidade, avalia Fetzer. Sucesso entre as redes gaúchas, a RedeMac – de materiais de construção – foi formada há quatro anos, com 11 lojas. Hoje conta com 57.

– Há empresas da rede que já cresceram até 100%. Outras expandiram o negócio, sentindo-se mais seguras com o apoio da associação – avalia o diretor-executivo da RedeMac, Luiz Henrique de Paula.

## Sete universidades oferecem apoio

Coordenador do programa Redes de Cooperação da Sedai, Jorge Renato Verschoore Filho diz que a meta de criar 30 novas redes até dezembro será possível com a ampliação de parcerias com universidades. O programa, que se iniciou com uma única instituição parceira, hoje tem sete apoiadoras, na Capital e no Interior.

– Além do estímulo à criação dessas redes, as universidades entram com o apoio técnico a sua formação. Assim, empresários passam a contar com a consultoria de profissionais e estagiários sem custos e em diferentes áreas, como de marketing e administração – ressalta Verschoore Filho.

No programa administrado pela Secretaria Municipal de Produção, Indústria e Comércio (Smic) desde julho de 2003, são 12 as redes apoiadas. Todas iniciam com metas de expansão e plano estratégico de desenvolvimento, ressalta o economista Gevací Perroni.

thiago.copetti@zerohora.com.br



União: a partir da próxima segunda-feira, proprietários de minimercados da Capital estarão atuando sob a mesma bandeira, a Rede Ammpa

## Estimativa de crescimento é de 50% ao ano

As redes de negócios vivem hoje uma realidade animadora: crescimento constante e futuro promissor.

No país, o volume de associações do gênero cresce cerca de 50% ao ano, segundo dados divulgados durante o primeiro Encontro Nacional das Centrais de Negócios (Enacen), realizado no ano passado.

A idéia pode ser aplicada em praticamente qualquer segmento, e não apenas no comércio. A indústria também já faz uso da estratégia, como no ramo moveleiro. Para o consultor especializado em varejo Marcos

Gouvêa de Souza, da Gouvêa de Souza & MD, coordenador técnico do Instituto de Pesquisa e Estudos da Distribuição e Varejo (IPDV), é em São Paulo, no Nordeste e no Sul do Brasil que a idéia de cooperação cresce com mais força.

As centrais de negócios surgiram na Europa, no início do século passado, e se expandiram no Brasil a partir dos anos 90. No Rio Grande do Sul, em breve, terão uma representação oficial. Treze associações se unem agora para criar a Federação das Redes Associativistas Empresariais (Feredes).

**Perfil atual das redes**

Somam 11 mil lojas no país

Respondem por 7,2% das vendas nas áreas onde atuam

Empregam 125 mil pessoas

São formadas, em média, por 55 empresas cada

Fonte: Gouvêa de Souza & MD

## Salvamentos

### Os modelos

Podem ser chamadas de redes de cooperação, de compras ou de negócios. Há desde a simples troca de experiências na área de gestão do negócio ou até compras e negócios conjuntos.

■ Cada participante de uma rede conserva personalidade jurídica própria e independente.

■ As redes de cooperação se adaptam a qualquer setor. No Estado, há redes de bazar, R\$ 1,99, floriculturas, açougues e até de indústrias de móveis.

■ Em geral, as redes já formadas aceitam novos integrantes.

### Onde ganham

■ Os integrantes de uma rede lucram com o poder de barganha: ao negociarem volumes maiores de mercadorias. Em alguns casos, passam encomendar direto da indústria, dispensando intermediários, como o distribuidor ou o representante.

■ A rede também pode conseguir melhores preços com fornecedores, como de embalagens, e nas taxas de operação cobradas pelos cartões de crédito.

■ Se formada a partir de programas como o da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (Sedai), a rede contará com a vantagem de ganhar consultorias gratuitas em áreas administrativas, de marketing e até jurídicas.

### A formação

■ A união entre empresários de um mesmo setor é o primeiro passo. São eles que começam a listar as prioridades comuns para o desenvolvimento dos negócios.

■ É preciso formar uma entidade registrada em cartório e com estatuto e regimento próprios, no caso de haver compras conjuntas.

■ O processo para que uma associação esteja madura leva cerca de seis meses.

■ Com a rede estruturada, muitas empresas passam a operar com identidade visual e logomarcas comuns, uniformes padronizados e taxa de publicidade e marketing divididas.

### As dificuldades

■ Uma das principais dificuldades é quebrar a resistência de alguns empresários em compartilhar informações. Na maioria dos casos, há desconfiança inicial em abrir os dados

de sua empresa e falar sobre os problemas enfrentados.

■ Outra barreira a ser vencida é questão tempo e dedicação. Como pequenos e médios empresários tendem a se envolver em tempo integral com sua atividade, é preciso determinação para achar tempo e se dedicar ao grupo.

■ As reuniões podem ser demoradas e cansativas, até que se chegue a consensos sobre os temas debatidos.

### Serviço

■ Programa Redes de Cooperação (Sedai)  
Endereço: Av. Borges de Medeiros, 1501/17º andar, Porto Alegre  
Telefone: (51) 3288-1075

■ Programa Redes de Cooperação (Smic)  
Endereço: Rua dos Andradas, 680/2º andar, Porto Alegre  
Telefones: (51) 3289-1713 / 3289-1778 / 3289-1712

■ Projeto Empreender (Sebrae/RS)  
Informações: Central de Teletendimento  
Telefone: (51) 3216-5005

COOPERAÇÃO

# Redes ganham impulso em novos setores

Martiane Welter

As Redes de Cooperação, criadas em 2000, estão se expandindo para novos setores em diversas cidades do Rio Grande do Sul. O mais novo grupo, que começou a operar na semana passada, engloba 22 pequenos varejistas do ramo de aviamentos, tecidos e material para artesanato, que pretendem juntos aprimorar as técnicas de gestão dos seus negócios e desenvolver estratégias de marketing. "Este é um setor muito antigo, que está bastante defadado em termos de tecnologia", afirma Tiago Simon, diretor de desenvolvimento empresarial a Secretária Estadual do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (Sedai).

Por isso, os impactos da associação devem ser significativos para as empresas de aviamentos, tecidos e material de artesanato, diz Simon. Os empresários já desenvolveram a marca da Rede: Crie Mais Brasil. O faturamento mensal do grupo é de R\$ 500 mil, com a gestão de 140 empregos. A Rede é desenvolvida em parceria com a Sedai, a Pontifícia Universidade Católica (Pucrs) e o Centro Universitário Feevale, de Novo Hamburgo. Os varejistas comercializam produtos como vestidos, botões, novels, linhas, ulhas e enfeites diversos. Luciano Terra, presidente da Rede Crie Mais Brasil conta que em-

presários de 12 municípios gaúchos estão ligados através do projeto, e até o final do ano a meta é estar com pelo menos 50 lojas inclusas na rede. "Precisamos de inovação, vamos treinar os funcionários e empresários, realizar uma pesquisa para dimensionar o nosso consumidor e elaborar um banco de dados sobre o setor que será disponibilizado às empresas."

Também será feita a padronização das lojas que participam da Rede. "Vamos criar um uniforme para os funcionários, um layout para as lojas, que melhora a disponibilização das mercadorias e dos preços, e padronizar as fachadas dos empreendimentos - o que vai fortalecer a nossa marca", diz Terra.

Como estratégias de marketing, o grupo pretende realizar, até o final do ano em Porto Alegre, uma feira para expor os produtos confeccionados pelos clientes. "Incentivando a ponta da cadeia teremos efeitos positivos por todos os segmentos", justifica Terra. A Crie Mais Brasil quer elaborar um jornal mensal e um site do grupo.

Outro novo setor que ganhou recentemente uma rede de cooperação é o de saúde. Em Ijuí, um grupo de hospitais se uniu para juntos vencerem as dificuldades que têm atravessado nos últimos anos. "Além de problemas operacionais, os administradores e funcionários estavam desmotivados, e isto será



Terra (d), com o colaborador, Leônidas Vieira, diz que será realizada uma feira dos produtos

trabalhado", explica Simon.

A Sedai já agendou o grupo para realizar uma audiência com o secretário estadual na Saúde, no final do mês. Além disso, foi solicitado o apoio do Hospital de Clínicas, parceiro da Sedai, para que desenvolva um trabalho de auxílio técnico dos estabelecimentos da rede. "Será criado um canal de apoio e transferência de know how do Clínicas para os pequenos hospitais de Ijuí", salienta Simon.

O terceiro setor também já foi contemplado com uma rede de cooperação, estruturada em Santa Maria. A Ação Social reúne 23 organizações filantrópicas da cidade. "Um trabalho de capacitação para a gestão das organizações já foi desenvolvido, e agora elas estão realizando ações promocionais conjuntas para captação de recursos", informa Simon.

Atualmente, existem no Rio Grande do Sul 120 redes de cooperação, que englobam 2,5 mil empresas. A meta para 2005 é de criar cem novas redes com cerca de duas mil empresas.

## Grupos decidem estratégias de gestão, marketing e compras

O projeto de redes de cooperação feito no Rio Grande do Sul é pioneiro no Brasil, e baseia-se na experiência italiana que desenvolveu a economia da região do Vêneto com base no associativismo entre as micro e pequenas empresas locais. O programa é administrado pela Sedai. As redes trabalham diversos aspectos importantes para o desenvolvimento do negócio. O principal deles é a sensibilização dos empresários em relação às vantagens de abrir mão da concepção individualista e de enxergar o concorrente como inimigo em nome dos benefícios do trabalho em grupo.

Cada rede é uma associação civil constituída, sendo que os técnicos do programa auxiliam na constituição jurídica de cada uma, na construção do regimento interno e na estruturação do trabalho. Tiago Simon, diretor de desenvolvi-

mento empresarial da Sedai, diz que graças a um convênio com as universidades do Rio Grande do Sul, foi possível construir uma metodologia de formação das redes, repassada para professores e consultores, que começaram a fazer a disseminação destas informações em todas as regiões do Estado.

A estruturação de uma nova rede pode partir da identificação de um setor potencial para o programa ou da demanda das próprias empresas que querem se unir e trabalhar de forma conjunta. "A metodologia consiste na formação de grupos, sendo que um deles fica responsável pelo marketing da rede, um pela central de negociação, outro pelas compras, outro pela expansão, e assim por diante. É uma maneira de oferecer aos pequenos um planejamento estratégico de longo prazo", ressalta Simon.

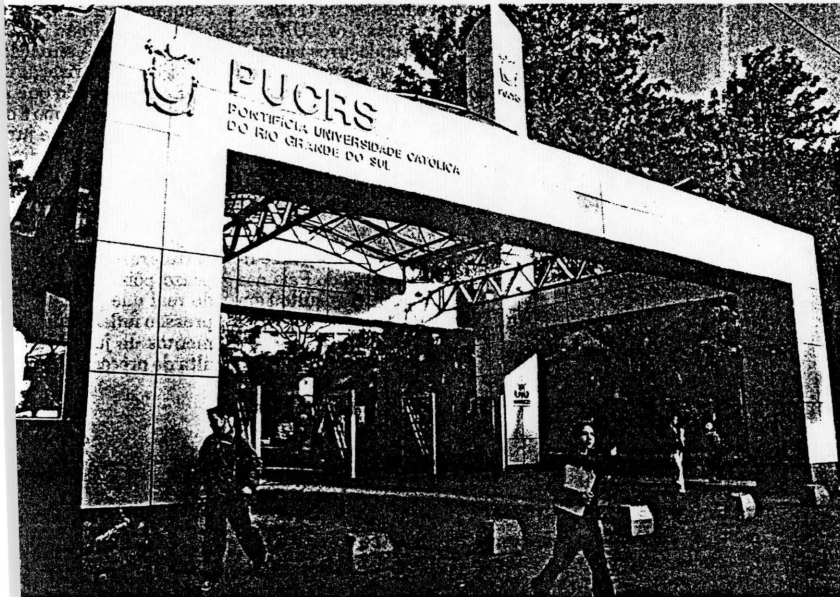
## Troca de informações traz ganhos

Um dos benefícios das redes de cooperação é a formação de alianças e troca de informações entre as empresas participantes. A Chef Carnes, composta por açougues de Porto Alegre que se transformaram em casas de carnes, é um exemplo. Durante uma troca de informações, um dos empresários disse que pagava uma certa quantia para que fossem recolhidas do seu estabelecimento as sobras de ossos e banha, o outro revelou que tinha um acordo com um fornecedor que as recolhia de graça, e um terceiro contou que conseguia comprar para estes subprodutos.

Graças a esta conversa, em um ano, o grupo conseguiu acumular receitas equivalentes ao valor de um carro popular com a venda das sobras de ossos e banha, que antes muitos tinham que pagar para que fossem retiradas dos seus estabelecimentos.

De acordo com Tiago Simon, diretor de desenvolvimento empresarial da Sedai, o programa de redes de cooperação faz parte do projeto para o apoio à sustentabilidade das pequenas empresas, desenvolvido pelo governo do Rio Grande do Sul. "A taxa de mortalidade dos empreendimentos de pequeno porte é muito grande no Estado, mas nos estabelecimentos que se integram às redes ela é praticamente nula", comemora Simon.

Ele lembra que atualmente o mercado vive um processo de concentração, sendo que os pequenos acabam vítimas tanto do setor informal quanto da concorrência com grandes corporações. "Através da Rede de Cooperação, as empresas podem atuar no mercado como se fossem uma grande empresa, pois fazem compras juntas, elaboram estratégias conjuntas e operam em escala", diz Simon.



... é uma das parceiras no desenvolvimento da Crie Mais Brasil, com a Sedai e a Feevale

Redes de cooperação / Estratégia

# Aliança para crescer

Empresários da região apostam na união para enfrentar concorrência e conquistar mercado

**C**axias do Sul – Tendo como lema o velho ditado de que a união faz a força, pequenas empresas da região estão descobrindo que as associações são um bom modelo de negócio. A fórmula é simples: unir esforços para resolver dificuldades comuns e conquistar benefícios que, sozinhas, não conseguiriam.

Somente na região Nordeste, pelo menos quatro redes de cooperação já estão em funcionamento, viabilizadas pelo programa de mesmo nome da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (Sedai) em parceria com a Universidade de Caxias do Sul (UCS). Até o final do ano, serão lançadas outras 11 associações, sendo duas já nos próximos 10 dias – uma que congrega vinícolas e outra, floriculturas.

Para Tiago Simão, diretor do Departamento de Desenvolvimento Empresarial da Sedai, a estruturação de pequenas empresas em re-

des de cooperação é a saída para enfrentar um mercado onde a concorrência é cada vez maior e o capital e tecnologia se concentram nas mãos de grandes empresas multinacionais.

– O Rio Grande do Sul é berço e referência nacional em associativismo de micro e pequenas empresas. Ou-

**Na Serra, existem quatro associações em funcionamento e outras 11 serão lançadas até o final do ano**

tros estados vêm nos procurar para conhecer melhor a nossa metodologia que tem mostrado excelentes resultados.

Segundo dados da Sedai, existem cerca de 120 redes em todo o Estado, que reúnem 2,5 mil empresas, empregam 25 mil pessoas e fa-

turam, juntas, em torno de R\$ 1 bilhão. As redes podem ser formadas a partir de prospecção no mercado feita pelos consultores, em setores considerados de importância estratégica para a região, ou mesmo a partir de demanda dos próprios empresários interessados.

Oferecido gratuitamente aos grupos de micro e pequenas empresas do Rio Grande do Sul, o projeto Redes de Cooperação atende os setores de indústria, comércio e serviços. Também disponibiliza consultorias, estruturação jurídica feita por um advogado do Estado e cursos de capacitação empresarial, além de acompanhar e orientar todo o plano de negócios da futura associação.

Em 2004, o governo investiu R\$ 2 milhões no programa. Para o ano que vem, a Sedai pretende dobrar o aporte de recursos para essa área, reservando R\$ 4 milhões do orçamento da secretaria.

## Programa

### Proposta:

Reúne empresas do mesmo setor em redes de cooperação. Elas agregam, em uma entidade jurídica estabelecida, empresas que têm objetivos comuns, preservando a independência e a individualidade de cada associada.

### Benefícios:

Permitir a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias.

### Requisitos:

Ter uma empresa juridicamente constituída.

Volvidos para micro e pequenas empresas, os grupos são formados com um mínimo de 12 empresários, que devem pertencer a um mesmo segmento, seja do ramo industrial, comercial ou de serviços.

### Custo:

O programa é gratuito e oferece consultorias, estruturação jurídica da rede feita por um advogado do Estado e capacitação empresarial. Os participantes arcam apenas com as despesas operacionais de criação de própria rede.

### Onde procurar:

O programa Redes de Cooperação possui uma sala de atendimento no térreo do Bloco 59 da Universidade de Caxias do Sul. O telefone de contato é (54) 218.2100, ramal 2290.

## Objetivos comuns

Visando ao fortalecimento das empresas por meio de troca de informações, ganho de competitividade e maior capacitação gerencial, um grupo de 13 vitivinícolas de Flores da Cunha e Nova Prata e outro formado por 16 floriculturas caxienses estão estruturando suas redes.

A Rede Serrana do Vinho (Reservin), a ser lançada hoje, em Flores da Cunha, já tem logomarca e está concluindo seu plano de ação de longo prazo, que prevê a realização de compras de insumos conjuntas, ações de marketing compartilhadas e a estruturação de uma central de engarrafamento com marca própria.

– A ideia é que juntos se fortaleçam para serem mais competitivos e se inserir no mercado com um produto de maior qualidade – explica a consultora da Redes de Cooperação, Juliana de Souza Luchesi.

Já a Flor e Flor, uma associação de floriculturas, a ser lançada no dia 17, em Caxias, além do fortalecimento das empresas, pretende diminuir a informalidade e até conseguir registrar a profissão de florista no Ministério do Trabalho.

## INDICADOR JURÍDICO

**MENDONÇA E MINELLA - Advogados**

Registro no OAB/RS n. 1.178

**Especialistas em Direito Tributário, Direito Bancário e Direito Trabalhista.**  
E-mail: emm@emmc.com.brEndereço: Rua Dr. Montigny, 1424 – sala 605 – Centro  
Fone: (51) 214-5363 / Fax: (54) 214-5052 – Caxias do Sul-RS**Você COMPROU TELEFONE na prestação de Janciro de 89 a Abril de 95?****Busque seus direitos com quem foi o PIONEIRO a ganhar a ação no Superior Tribunal de Justiça.**Compareça de 2ª a 6ª, das 8:00 às 18:00hs e aos Sábados das 8:30 às 12:30hs, no Edifício Estrela, 14º andar, sala 143, e informe-se com nossa equipe formada inteiramente por Profissionais de Caxias e com mais de 8 anos de experiência na área.  
FONE: (51) 4374-0300

## Na direção certa

UM CENTRO de distribuição de produtos em Miami, nos Estados Unidos, assessoria para exportação, participação em eventos internacionais e, muito em breve, a compra de insumos com custos reduzidos e o lançamento de uma linha de produtos com marca comum. Essas são algumas das conquistas de um grupo de 22 empresários de Bento Gonçalves que há quatro anos criaram a Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (Afecon).

– A ideia inicial era trabalhar em conjunto para reduzir despesas na compra de insumos e vender para o mercado internacional. Acho que temos muito o que aprender, mas a Afecon está dando os passos certos – orgulha-se o presidente da associação, Clainor Scotton.

Uma das primeiras redes de cooperação na Serra, os associados da Afecon hoje empregam 1,1 mil funcionários em empresas que exportam para países de toda América, África, Europa e Entradas Árabes.

## Associações na Serra

### Em funcionamento:

- Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares (Afecon), Bento Gonçalves
- Associação dos Fabricantes de Ferenmentos e Máquinas para a Indústria Moveleira (Afecon), Bento Gonçalves
- Associação de produtores gaúchos de flores e plantas ornamentais (Entraflores), Antônio Prado
- Videiras, grupo de empresas do segmento de ferreterias, Caxias

### A serem lançadas:

- Rede Serrana do Vinho (Reservin), Flores da Cunha

- Associação das Floriculturas da Serra Gaúcha (Flor e Flor), Caxias
- Rede de Indústria de Móveis (Remos), Antônio Prado
- Rede de fabricantes de componentes para móveis, Bento Gonçalves
- Rede de videocasadores, Caxias
- Rede de escolas infantis, Caxias
- Rede de imobiliárias, Caxias
- Rede de restaurantes, Caxias
- Rede de indústrias de calçados, Ferrouphtha
- Rede de supermercados, Vicaria

Foto: S&amp;P

Em novembro, a Capital Brasileira do Vinho vai se transformar na Capital Mundial do Meio Ambiente

**FIEMA Brasil 2004**

Feira Internacional de Ecologia e Meio Ambiente

Preservando o Futuro do Planeta.

9 a 13.11.2004

Parque Eventos  
Bento Gonçalves - RS - Brasil  
Das 10 às 19 horas  
www.fiema.com.br  
54.452.9776

Promotor

Patrocinador

S&amp;P

Patrocinador

Brasil Invest

S&amp;P

DELANNO



### ATU pleiteia reajuste nas tarifas

Empresas do transporte coletivo urbano de Santa Maria estão pleiteando junto ao poder executivo o reajuste das tarifas de ônibus para este final de ano. Desde dezembro de 2003, quando saiu a última planilha, os combustíveis já subiram oito vezes, e o preço das passagens continua o mesmo. Alegando elevação dos custos de manutenção dos serviços, empresários do setor querem, imediatamente, uma nova planilha. "Não temos mais como suportar todos esses aumentos sem poder repassar aos preços das tarifas esses custos", disse o presidente da Associação dos Transportes Urbanos (ATU), Edmilson Gabardo.

Em outubro deste ano foi enviado pedido de reajuste ao Executivo local que ficou de analisar a proposta e convocar uma reunião do Conselho para apresentar a proposta. "No entanto, essa planilha não aconteceu e as empresas não tiveram o reajuste esperado", afirmou Gabardo.

A ÚNICA SAÍDA - Para o presidente da ATU, Edmilson Gabardo, o reajuste das tarifas é a única saída para salvar os custos de manutenção, que subiram, todos, nos últimos meses. "Todos os custos aumentaram. Não há um só que não tenha tido aumento, e isso inviabiliza a manutenção se permanecer a mesma tarifa", argumenta. O dirigente chama a atenção para a questão das isenções de passagens desfrutadas por algumas categorias de trabalhadores ou pessoas. "Se ao invés da concessão de isenções para alguns, todos pagassem a passagem como usuários do transporte, teríamos uma redução significativa nos preços", disse Gabardo. Segundo ele, de 3 milhões de pessoas/mês transportadas em Santa Maria, um milhão delas não pagam passagem porque usufruem de isenção, e estes custos acabam encarecendo o preço para aqueles que pagam.



Edmilson Gabardo, presidente da ATU

#### CONVITE ENTERRO

Os familiares, irmãos, cunhados, sobrinhos e demais parentes do professor

#### NELSON FRITZ ELLWANGER

Ontem falecido, convidam as pessoas de suas relações para assistirem as cerimônias fúnebres que se realizarão hoje, às 16:00 horas, saindo o féretro da Capela Mortuária do Hospital de Caridade para o Cemitério Mun. Ecumênico.

Antecipam agradecimento

Santa Maria, 30 de novembro de 2004  
Serviços fúnebres a cargo da Cauzzo

## A força dos pequenos

### A constituição de redes empresariais se expande no Estado

As redes de cooperação entre empresas e instituições ganham espaço no Estado, com base no antigo provérbio popular "a união faz a força". A exemplo da integração de pequenos supermercados que constituíram organizações para enfrentar a concorrência dos grandes grupos, mais setores partem para esse tipo de associação. É o caso da Rede Mania Sul, lançada ontem à noite, no Clube União de Jaguari, e que será composta por oito supermercados de municípios da região. A diferença é que a Mania Sul integra o projeto Redes de Cooperação do governo do Estado, através da Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI). Ontem pela manhã, foi lançada na cidade a Rede de Ações Sociais, reunindo 20 instituições filantrópicas (leia mais sobre o assunto na Página 10).

Desde 2000 já são 120 redes no Estado com 2,5 mil empresas e faturamento anual de R\$ 1 bilhão. "O Rio Grande do Sul está se tomando

#### REDE MANIA SUL

Empresa	Município
Supermercado Bataglin	Jaguari
Supermercado De Bom	Nova Esperança do Sul
Supermercado Jota Jota	São Vicente do Sul
Supermercado Stanglerlin	Cacequi
Supermercado Guedes	Manoel Viana
Supermercado Simioni	Mata
Supermercado Bom Preço	São Pedro do Sul
Supermercado Maciel	São Francisco de Assis

uma referência nacional no associativismo", destaca o diretor do Departamento de Desenvolvimento Empresarial e do Departamento de Gestão da Inovação da SEDAÍ, Tiago Simon. O princípio básico das redes é a cooperação em um modelo empresarial com planejamento estratégico, ações comuns de marketing e suporte para negociações com fornecedores.

E também o caso da Rede Brasil Esporte (RBE), a primeira lançada em Santa Maria e que reúne o segmento de material esportivo. Com 11 empresas participantes, entre elas a Brandt Sports, 21 pontos de venda em todo o território gaúcho e 216 funcionários, a RBE segue o exemplo da Agafarma, que reúne empresas do setor farma-

cêutico e já possui 277 pontos de venda no Estado. O modelo da Agafarma foi copiado da Itália e tem como princípio básico o associativismo, o suporte político do governo e o apoio técnico das universidades regionais. "A metodologia básica segue o modelo italiano do associativismo, da união de micros e pequenas empresas", diz Tiago Simon.

As redes de cooperação são orientadas por consultores treinados para mediar conflitos entre os associados. "No caso, não existe concorrência. Pode-se definir zonas de atuação para cada empresa", explica Jorge Renato de Souza Verschoore Filho, coordenador do Programa Redes de Cooperação da SEDAÍ.

### Até março, cidade terá mais sete redes

Até março do próximo ano a região de Santa Maria sediará mais sete redes. Somente em dezembro deste ano serão quatro lançamentos nos setores de serralheria, padaria, material de construção e prestadores de serviços para a construção civil.

"Ainda não podemos divulgar os nomes, somente os segmentos", diz o professor Rudimar Antunes da Rocha, que coordena o Projeto Redes de Cooperação pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Depois desses, os próximos segmentos a se unirem serão os de clínicas veterinárias, farmácias e centros de educação infantil.

Rocha é um dos incentivadores da iniciativa. "Há supermercados de Santa Maria que poderão fazer parte da Rede Mania Sul", adianta, sem fornecer detalhes. A explicação é lógica: a Mania Sul visa se expandir para a região da Fronteira, abrindo um novo mercado para o segmento.

A experiência agradou ao empresário Paulo Brandt, da Brandt Sports, que participa da RBE. Um dos pontos positivos destacados por Brandt é a união em torno de um objetivo comum, que é ganhar força para dispu-

tar com grandes redes. "No conflito, entra o mediador", diz. Ou seja, há uma série de iniciativas e ações tomadas em conjunto pelas empresas associadas sem que elas percam sua identidade e autonomia. Cada uma é uma empresa que forma uma espécie de "teia".

Tanto os representantes da SEDAÍ como o professor Rudimar da Rocha e o empresário Paulo Brandt vêem outros motivos para Santa Maria se entusiasmar com o Projeto. No segundo semestre de 2005, a cidade deverá sediar um dos três encontros estaduais de redes de cooperação (o município reunirá empresários para discutir questões de marketing). "Isso incentiva o turismo. Um encontro realizado em Caxias do Sul reunirá mais de 300 empresários. Ganham os hotéis, o comércio e outros setores", diz Brandt.

Nos dias 10 e 11 de dezembro deste ano, Santa Maria vai sediar um encontro de avaliação das redes criadas no Estado. Participarão 50 técnicos, consultores e supervisores, além de estagiários e representantes da SEDAÍ. O evento, em caráter fechado, será realizado no Park Hotel Morotim.

Fique de olho no RELÓGIO e não perca o "Mídia Mix" !!!

Confira no programa de hoje: "Especial VIDA ARTE" com as imagens do desfile das lojas

**"MÍDIA MIX - ANO I, DEFINITIVAMENTE SEU HORÁRIO DE ALMOÇO COM OUTRO RITMO!!!"** Apresentação: VILCEU GODOY

atrocínio: Don Juan Moda Masculina, Água de Cheiro, Enlaces Moda Noiva Travel M x e Box 3

**Imabel**  
 David José  
 (EM FRENTE)  
 ONE: 33  
 RACIONAL  
 UA 14  
 ONE: 7

# Horaff

Um jornal de idéias

Ano 7 - nº 327 - R\$ 1,50

Iluj, 10 a 17 de dezembro de 2004

VESPERTINO

em até 10%  
 ou 15%  
 de desconto  
 à vista  
 ou abaque  
 p. 100 dias

**Wolff**

# Redes são alternativa para incrementar a economia

Páginas 4 e 5

ESPECIAL

Iluj, 10 a 17 de dezembro de 2004

Horaff

OPERAÇÃO Programa mostra que políticas públicas podem ter continuidade em governos de diferentes partidos

## As redes que fazem a economia crescer

os Bindé

troca de experiências, uma troca pouco comum entre empresários, ainda mais de um ramo, tem integrado a rede de 266 empresas de 63 municípios da região que participam das 16 redes criadas a partir do Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pela Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (Sedai). Na região, o programa é operacionalizado através de um convênio firmado com o Governo do Estado e o Departamento de Economia (DECon) da Unijuf. O consultor da Sedai, Carlos

Alberto Hundertmarker, mostra que o Programa Redes de Cooperação tem uma abrangência ainda maior no Estado, contando hoje com 120 redes apoiadas, que contam com 2.500 empresas participantes, que por sua vez respondem por um faturamento de R\$ 1 bilhão. Desde que iniciaram sua participação no Programa as empresas já geraram 25 mil novos postos de trabalho. Para a operacionalização do apoio às empresas a Sedai mantém convênio com sete universidades gaúchas.

O Programa Redes de Cooperação comprova a possibilidade do estabelecimento de políticas públicas duradouras,

que perpassam diferentes governos. Lançado no Governo Olívio Dutra, o programa passou no Governo de Germano Rigotto uma readequação em sua metodologia de forma a ampliar e potencializar os mecanismos de apoio e acompanhamento das empresas participantes. Hundertmarker destaca que o funcionamento de cada uma das 120 redes é acompanhado diariamente pela Sedai a partir dos dados alimentados pelos consultores através da Rede Net. É esta dinâmica que faz o programa ser cada vez mais aceito entre o público-alvo: os micro, pequenos e médios empresários.



O lançamento da Rede Agave

### Programa estimula a quebra de paradigmas

Os resultados positivos alcançados pelas redes antigas servem de estímulo aos empresários que buscam hoje constituir uma rede ou participar de uma já existente em seu ramo de atividade e mostra que a troca de informações é importante para a definição de estratégias comuns de atuação. Os consultores ligados ao programa destacam que para chegar a este nível de desenvolvimento os empresários precisaram quebrar um paradigma, entre os quais de ver o mercado como um mero concorrente. "A maior dificuldade é conseguir que o empresário abra informações de sua empresa e de sua experiência. Nos primeiros encontros é mais fácil, por exemplo de haver a concorrência", afirma.

Programa oferece uma série de ações que visam novas perspectivas aos empresários, como

cursos gratuitos nas áreas de marketing, contabilidade tributária e gerencial, custos e negociação. Também foram desenvolvidos este ano dois fóruns, um em agosto e o outro em outubro, que oportunizaram a troca de informações entre os presidentes das diferentes redes da região. Além disso, o Programa oportuniza encontros estaduais, como o III Encontro das Redes, realizado dias 26 e 27 de novembro, na Universidade de Caxias do Sul. Entre as atividades e palestras destacaram-se a apresentação do case da TokLar, rede de móveis e eletrodomésticos localizada em nossa região; da Afecon, rede da indústria moveleira da região da serra; o case da Randon e das Lojas Colombo. Participaram deste encontro mais de 260 pessoas, entre elas 28 empresários e consultores da região de abrangência da Unijuf.

### Cinco redes lançadas este ano na região

O ano de 2004 será encerrado com o lançamento de cinco Redes de Cooperação na região. Somente nesta semana duas redes foram lançadas: a Rede Agave, das Agroveterinárias, na terça-feira, 7, em Iluj, e a Rede Construir, de materiais de construção, na quarta-feira, 8, em Santa Rosa. Na terça-feira da próxima semana acontece o lançamento da Rede Sul Óptica. A solenidade acontece às 15h30min, no Salão Nobre da

Prefeitura Municipal.

A parceria entre a Unijuf/DECon e Sedai não pára. No dia 29 de novembro foi realizada a reunião de sensibilização de uma nova rede de cooperação no setor da construção civil. Participaram empresários de seis municípios que demonstraram o interesse em dar continuidade ao trabalho proposto pelo programa, com a segunda reunião tendo sido realizada ontem à noite no IPD da Unijuf.