

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**

LETICIA BRAGA DE ANDRADE

**O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO COMO MODELO
PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL:
DA TEORIA À PRÁTICA NO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
MESTRADO EM ECONOMIA DO DESENVOLVIMENTO

**O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO COMO MODELO
PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL:
DA TEORIA À PRÁTICA NO RIO GRANDE DO SUL**

LETÍCIA BRAGA DE ANDRADE

ORIENTADOR

Prof. Dr. Nali de Jesus de Souza

Porto Alegre, 2007

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
MESTRADO EM ECONOMIA DO DESENVOLVIMENTO

**O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO COMO MODELO
PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL:
DA TEORIA À PRÁTICA NO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada a Coordenação do
Curso de Pós-Graduação em Economia, da
Pontificia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre.

LETÍCIA BRAGA DE ANDRADE

ORIENTADOR

Prof. Dr. Nali de Jesus de Souza

Porto Alegre, 2007

LETÍCIA BRAGA DE ANDRADE

**O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO COMO MODELO
PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL:
DA TEORIA À PRÁTICA NO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada a Coordenação do
Curso de Pós-Graduação em Economia, da
Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre.

Aprovada em 10 de Julho de 2007

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Nali de Jesus de Souza

Prof. Dr. Augusto Mussi Alvim

Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves

Dedico à minha mãe, Ana Néri Reimbrecht Braga,
nobre exemplo de busca pelo saber.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por sempre me dar forças para superar os obstáculos que a vida impõe.

Aos meus irmãos, com quem compartilho a vida, lembranças, angústias e vitórias.

Obrigada pelo amor e pela certeza de poder contar com vocês.

Ao meu professor orientador Nali de Jesus de Souza, que se dispôs a me auxiliar na elaboração deste trabalho contribuindo de maneira fundamental para sua realização.

Ao professor Duílio de Ávila Berni, mestre e amigo, pelo estímulo, paciência e experiência.

Aos empresários de redes, por me acolherem e dividirem comigo seu conhecimento.

Aos amigos, pelo apoio e incentivo.

E, por fim, ao acaso, que me fez uma pessoa de muita sorte por reunir tudo isso a minha volta.

RESUMO

O processo de globalização exige cada vez maior flexibilidade das estruturas das organizações, principalmente no que tange as suas dimensões operacionais. No Rio Grande do Sul, o Programa Redes de Cooperação tem a finalidade de fomentar o desenvolvimento regional a partir da atuação conjunta entre governo, universidades e redes de empresas. Dessa forma, reúnem-se diferentes capacidades de inovação, colaborando para a disseminação do conhecimento, promovendo a eficiência produtiva e estimulando o desenvolvimento sustentável. Neste contexto, o presente estudo propõe uma avaliação do Programa como modelo para o desenvolvimento regional. Para tanto, o trabalho traz os fatores apontados pela teoria à prática dos atores envolvidos. Por meio de entrevistas, representantes do governo, das universidades e das redes de cooperação apontam a importância de fatores sócio-culturais, políticos e econômicos na implementação do Programa. Os resultados mostram o Programa Redes de Cooperação bastante alinhado à teoria, podendo ser utilizado como modelo para o desenvolvimento regional. Entretanto, também apontam a necessidade de adequar e aperfeiçoar os mecanismos necessários para seu funcionamento.

Palavras-chave: Teorias de desenvolvimento regional. Integração econômica. Arranjos produtivos. Redes de cooperação. Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

The globalization process demands constantly more flexibility from the structures of the organizations mainly on matters related to the operational dimensions. Here in Rio Grande do Sul the Network Cooperation Program (Programa Redes de Cooperação) has the finality to foment the regional development through the common actuation between government, university and enterprises networks. Through this way is possible to congregate different capacities of innovation collaborating to the knowledge dissemination, promoting the productive efficiency and stimulating the sustainable development. In this scenario this research presents an evaluation of the Program as a model for the regional development. To do that this document brings up the factors pointed by theory to the practice of the involved actors. Through interviews representatives from the government, universities and cooperation networks are set relevance of social, cultural, political and economic factors on the program implementation. The results have demonstrated that the Network Cooperation Program strongly is aligned with the theory making possible to use it as a model for the regional development. However it is drive to the necessity of enhance the required mechanisms for an improvement of the program.

Key words: Theories of regional development. Economic Integration. Productive arrangements. Cooperation networks. Network Cooperation Program of the Rio Grande do Sul State.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Flutuações econômicas de longo prazo.....	18
Figura 2 – Os paradigmas dos meios inovadores	29
Figura 3 – O processo de ruptura/filiação	33
Figura 4 – As interações entre as dinâmicas urbana e dos sistemas de produção através das indivisibilidades urbanas.....	40
Figura 5 – Ação integrada entre governo, universidade e redes de cooperação.....	59
Figura 6 – Estrutura de coordenação do Programa Redes de Cooperação	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução dos números do Programa Redes de Cooperação no período 2001-2006.....	66
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de governança	36
Quadro 2 – Categorias de governança privada e pública conforme níveis global e local	36
Quadro 3 – Universidades conveniadas ao Programa Redes de Cooperação e suas regiões de atendimento em 2006.....	61
Quadro 4 – Dimensões de análise do Programa Redes de Cooperação	72

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	15
1.1 Desenvolvimento econômico segundo Schumpeter	15
1.1.1 Teoria schumpeteriana.....	16
1.1.2 Neo-schumpeterianos	19
1.2 Teoria da base exportadora.....	22
1.3 Teoria dos pólos de crescimento	24
1.4 Philippe Aydalot e os meios inovadores.....	26
1.4.1 Meios inovadores.....	27
1.4.2 Paradigma tecnológico: inovação.....	29
1.4.3 Paradigma organizacional: sistemas de inovação.....	30
1.4.4 Paradigma territorial: território.....	32
2 TIPOS DE ARRANJOS PRODUTIVOS	34
2.1 Sistema local de produção	38
2.2 Associações verticais e horizontais	40
2.3 Formas de atuação em rede	41
2.3.1 Redes interorganizacionais.....	42
2.3.2 Redes de cooperação interorganizacional.....	45
3 ECONOMIA GAÚCHA: AS REDES DE COOPERAÇÃO COMO MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO	48
3.1 Breve histórico da formação econômica gaúcha	49
3.1.1 Metade Sul.....	50
3.1.2 Metade Norte	52
3.2 Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul	55
3.2.1 Objetivos do Programa Redes de Cooperação	57
3.2.2 Estrutura de coordenação.....	58
3.2.3 Implementação da metodologia do Programa Redes de Cooperação.....	61
3.2.4 Números do Programa	65

4 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO	
DO RIO GRANDE DO SUL.....	69
4.1 Metodologia de pesquisa	69
4.2 Análise dos resultados	72
4.2.1 Dimensão sócio-cultural	72
4.2.2 Dimensão política	76
4.2.3 Dimensão econômica.....	83
4.2.4 Sugestões dos entrevistados aos três atores do Programa	88
CONCLUSÃO.....	91
REFERÊNCIAS.....	96
ANEXO I – INSTRUMENTO DE PESQUISA	101
ANEXO II – QUADRO DE RESPONDENTES	105
ANEXO III – COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	106

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças ocorridas no processo de desenvolvimento econômico nas últimas décadas caracterizam-se pela instabilidade, aumento da competitividade dos mercados e crescimento desigual entre as regiões.

Para enfrentar essas adversidades e viabilizar o desenvolvimento econômico, as empresas têm se unido de diversas formas (cadeias produtivas, arranjos, alianças estratégicas, redes, etc.). O objetivo dessas uniões, entendidas como arranjos produtivos, é atingir níveis de competitividade melhores que individualmente as empresas não teriam condições de alcançar. Surgem, assim, novas formas de organização da produção, as quais passam a ser percebidas como instrumentos de política industrial e regional.

Se por um lado, na raiz do desenvolvimento regional, encontram-se várias formas de organização da produção, por outro, existem diferentes teorias que buscam explicar cientificamente a dinâmica econômica de uma região. A teoria keynesiana, por exemplo, descreve os circuitos econômicos em âmbito nacional num contexto de curto prazo. Já a abordagem neoclássica baseia sua análise em mecanismos ajustados instantaneamente em função de variações de mercado. A abordagem mais recente dos meios inovadores talvez seja a que mais tenha avançado, uma vez que aprofunda seu estudo em questões como capacidade de inovação e território.

Em comum, as teorias apontam que o processo de desenvolvimento é cumulativo e histórico. Logo, variáveis como cultura, cooperação, objetivos estratégicos e território influenciam diretamente na evolução de uma região. Paralelamente, a interação de uma economia com outros mercados externos é fator-chave na dinâmica do desenvolvimento.

Contudo, autores como Rolim (2000) e Crevoisier (2003) defendem que o problema da ciência econômica não é hoje o de construir mais teorias, mas o de não se ter trabalhado suficientemente a relação entre os mecanismos fundamentais da economia e sua inserção no tempo e no espaço.

Nesse contexto, o governo do Rio Grande do Sul buscou inspiração nas teorias de desenvolvimento regional para elaborar o Programa Redes de Cooperação. A finalidade do Programa é fomentar o desenvolvimento regional a partir da interação entre governo, universidades e redes de empresas.

Assim, o presente trabalho tem por objetivo geral avaliar o Programa Redes de Cooperação na perspectiva de seus atores, quais sejam, governo, universidade e redes de cooperação. Para tal, considera-se o cenário em três dimensões: dimensão sócio-cultural, na qual os atores econômicos e sociais formam um sistema de relações que incorpora valores da sociedade ao processo de desenvolvimento; dimensão política, que se sustenta em iniciativas locais para incentivar a produção; e dimensão econômica, que visa o uso eficiente dos fatores de produção e melhoria dos níveis de produtividade (BARQUERO, 2002).

Entre os objetivos específicos, busca-se (i) revisar as principais teorias sobre desenvolvimento regional que foquem sua análise nos encadeamentos entre os diversos agentes econômicos; (ii) caracterizar os tipos de arranjos produtivos contemporâneos que colaboram para o desenvolvimento da região; (iii) comparar as diferentes percepções dos atores envolvidos no Programa Redes de Cooperação.

O trabalho está dividido em quatro capítulos além desta introdução. No primeiro capítulo aborda-se as principais teorias do desenvolvimento regional, evoluindo das teorias schumpeteriana, base exportadora e pólos de crescimento, até a de meios inovadores, desenvolvida por Philippe Auydalot.

No segundo capítulo, discute-se as novas formas de organização da produção no contexto dos arranjos produtivos, com destaque para as redes de cooperação integradas por micros e pequenos empresários.

Em seguida, no terceiro capítulo, apresenta-se o perfil da economia gaúcha caracterizando o Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI).

O quarto capítulo destina-se à compilação das informações coletadas em entrevistas de representantes do governo, das universidades e empresários associados em redes de cooperação, no sentido de avaliar os resultados obtidos pelo Programa.

Por fim, apresentam-se as conclusões do trabalho desenvolvido, bem como suas limitações e sugestões para a realização de novos estudos.

1 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Logo após a Primeira Guerra Mundial, os países da Europa iniciam seu processo de reconstrução utilizando fundamentalmente recursos próprios; assim nascem as raízes do que é chamado de "geocultura do desenvolvimento". Porém, somente após a Segunda Guerra Mundial, quando tomam força os projetos de autodeterminação dos povos, é que a "geocultura do desenvolvimento" se transformou num fenômeno universal. Essas novas condições mundiais pesaram decisivamente na formação e consolidação da hegemonia desenvolvimentista.

Siedenberg, Parnoff e Neumann (2005) apontam que esta proposta estratégica de desenvolvimento orientada pela industrialização "desde dentro" favorece a inserção na economia mundial ao facilitar a conquista de relativos níveis de excelência. Assim sendo, o esforço próprio "desde dentro" contribui para um desenvolvimento sustentável.

De outra forma, estudar os diferentes padrões de desenvolvimento regional a partir das análises econômicas, sociais e políticas é fundamental para entender a dinâmica local e regional.

Nesse sentido, este capítulo tem por objetivo analisar as principais correntes das teorias de desenvolvimento regional, quais sejam, teoria schumpeteriana, base exportadora, pólos de crescimento e meios inovadores, destacando os mecanismos responsáveis pelos encadeamentos do desenvolvimento econômico em cada uma delas.

1.1 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SEGUNDO SCHUMPETER

Schumpeter (1988) inicia sua análise considerando que o sistema econômico tem tendência ao equilíbrio geral, sofrendo apenas pequenas variações que não se constituem em fatos econômicos relevantes. Logo, o fluxo circular schumpeteriano admite uma economia sem desenvolvimento, cujo nível de investimento corresponde estritamente ao necessário para manter o crescimento econômico no nível do crescimento demográfico (SOUZA, 2005). Contudo, no âmbito do sistema capitalista, Schumpeter afirma que ocorre desenvolvimento quando mudanças espontâneas e descontínuas são capazes de alterar definitivamente um estado de equilíbrio.

Assim, de acordo com o autor, o desenvolvimento econômico só é possível com o rompimento do equilíbrio estático ou lentamente mutável, a partir da introdução de alguma inovação que emerge de dentro do próprio sistema, o que lhe configura um caráter de auto-organização. Tem-se que as novas formas de produzir e combinar diferentes habilidades e insumos, geram novos bens, produtos de melhor qualidade e/ou de menor custo. Essas novas combinações são um dos elementos fundamentais do desenvolvimento, o qual é considerado um fenômeno interno ao sistema capitalista. Nas palavras de Schumpeter (1988), "entenderemos por 'desenvolvimento', portanto, apenas as mudanças da vida econômica que não lhe forem impostas de fora, mas que surjam de dentro, por sua própria iniciativa" (p. 47).

Além do papel das inovações, a teoria schumpeteriana envolve aspectos fundamentais como a grande empresa e o ambiente hostil do mercado; o empresário inovador; as instituições bancárias e o crédito.

1.1.1 Teoria schumpeteriana

No sistema schumpeteriano, o desenvolvimento é interpretado como um processo evolucionário que exige adaptação contínua dos diversos agentes, de modo que se observam mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais, transformando todo o ambiente. Em função disso, torna-se necessária a interação entre instituições, governo e empresas inovadoras.

Enquanto processo evolucionário, uma das características do modelo é a formação de novas firmas e indústrias que se articulam tecnologicamente em torno de uma empresa líder formando complexos industriais. Empresas eficientes podem crescer rapidamente com base na adoção de novas combinações produtivas financiadas pelo crédito bancário. O capital, com origem no crédito bancário ou outras formas de captação de recursos financeiros, garante poder de compra ao empresário. Permite seu acesso aos meios de produção, matérias-primas e contratação de trabalhadores, criando capacidade produtiva adicional.

Com o dinheiro, ou crédito, o empresário adianta gastos com insumos e máquinas e antecipa os lucros, com os quais pagará os empréstimos. Nesse sentido, os investimentos globais passam a ser estimulados pela captação de recursos financeiros ou pelo crédito bancário, o que dinamiza o crescimento econômico. (SOUZA, 2005, p. 130)

Os lucros do negócio deverão permitir a cobertura dos custos de produção, pagar os juros e amortizar o capital emprestado. Nesse contexto, os lucros gerados pelo

desenvolvimento constituem recursos próprios que serão, em parte, adicionados ao novo crédito tomado junto às instituições bancárias, tornando possíveis novos investimentos relacionados às novas combinações. Assim, para a teoria schumpeteriana, as instituições bancárias e o crédito exercem papel ativo no sentido de estimular a economia, numa idealização do moderno banco de desenvolvimento.

Procurando adaptar-se aos desafios da concorrência, os empresários adotam novas combinações e abrem novos mercados, constituindo inovações capazes de deslocar a função de produção e gerar desenvolvimento econômico. As inovações podem surgir de forma fortuita ou ser provocadas por investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Seja como for, as inovações são essenciais na teoria schumpeteriana, podendo ser: a) novos produtos; b) novos métodos de produção; c) abertura de novos mercados; d) novas fontes de matérias-primas; e e) novas formas de organização industrial (SOUZA, 2005).

Com relação à introdução de novos produtos, trata-se de disponibilizar aos consumidores um bem ou serviço que ainda não seja conhecido ou que tenha sofrido uma melhora em termos de qualidade. Um novo método de produção refere-se a um modo de produzir que ainda não tenha sido testado. Quanto à abertura de novos mercados considera-se a conquista de um determinado local geográfico no qual ainda não se tenha entrado ou que se tenha perdido anteriormente. Com relação à nova fonte de matéria-prima, esta inclui tanto a identificação de nova fonte de oferta como a descoberta de uma matéria-prima substituta. Quanto às novas formas de organização industrial, cita-se, por exemplo, a criação de uma posição de monopólio ou, em sentido inverso, a fragmentação de uma posição de monopólio (CARIO e PEREIRA, 2002).

De toda forma, as inovações resultam de diferenças no emprego de recursos ou nos processos produtivos voltados à promoção do desenvolvimento. Desse modo, o novo compete e supera o antigo, configurando um processo de seleção natural no qual sobrevivem os mais eficientes. Esse é o processo de *destruição criadora*, capaz de revolucionar a estrutura econômica desde o seu interior, servindo como motor de transformação da sociedade capitalista (SOUZA, 2005).

Contudo, as inovações são postas em prática pelo empresário. Esse assume um papel fundamental exatamente por ser o responsável pela implementação de novas combinações. O empresário inova em função do lucro esperado de modo que a inovação tem caráter econômico e não técnico. Assim, a motivação do empresário é o lucro, embora ele também possa ser influenciado pela necessidade de sobrevivência no mercado. O empresário não se

identifica com o inventor, nem com o capitalista proprietário dos recursos de produção ou financeiros, ele é definido como agente de mudanças. Uma pessoa empreendedora, que tem capacidade de previsão e iniciativa. Uma pessoa desprovida de dados para suas decisões, mas que se baseia na própria experiência e intuição.

Tão logo as inovações sejam lançadas no mercado, elas geram efeitos de encadeamento em diferentes atividades, estimulando o crescimento da renda, o aumento da demanda e a elevação dos níveis de investimento. Em evolução, ondas de inovação secundárias, em camadas sucessivas, impulsionam as atividades econômicas.

Porém, a ação inovadora de um empresário individual é imitada por outros, fazendo com que o lucro gerado pela inovação inicial tenda a ser cada vez menor. Com a disseminação da nova combinação, diminuem os preços e, conseqüentemente, os ganhos. Os efeitos cumulativos da expansão do crescimento tendem a cessar e os riscos de se introduzir novas combinações se elevam (CARIO e PEREIRA, 2002).

Segundo Souza (2005), na teoria schumpeteriana, os ciclos de crescimento do produto apresentam quatro fases (Figura 01): (a) ascensão: quando uma inovação rompe com os processos rotineiros, elevando o nível de preços e incentivando o crescimento do produto acima da linha de tendência de longo prazo; (b) recessão: após o pico, quando da disseminação da inovação provoca queda da taxa de lucro e declínio do nível de atividade; (c) depressão: quando o produto cai abaixo da linha de tendência, há resgate de empréstimos bancários e desaceleração das inovações; e (d) recuperação: quando a economia pode iniciar nova fase ascendente em favor das empresas inovadoras indo até a linha de tendência. Contudo, a introdução de uma inovação gera efeitos multiplicadores e aceleradores do crescimento, colocando o sistema econômico em novo patamar.

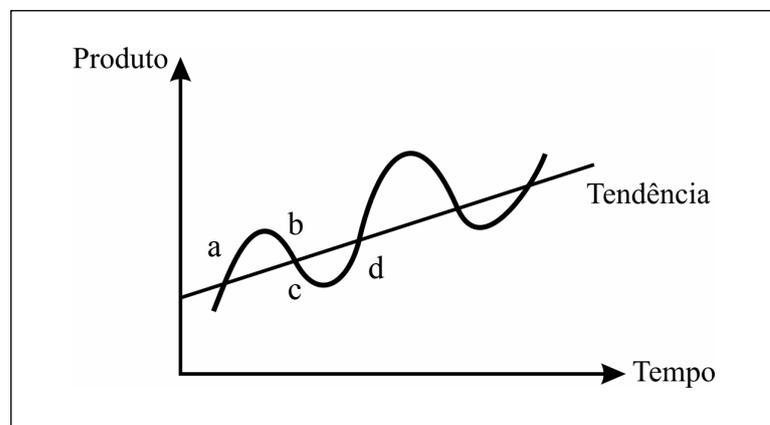


Figura 1 – Flutuações econômicas de longo prazo

Fonte: Souza (2005), p. 134.

De modo geral, Schumpeter (1988) resume sua teoria nas seguintes palavras:

[...] assim, nossa posição pode ser caracterizada por três pares correspondentes de oposições. Primeiramente, pela oposição de dois processos reais: o fluxo circular ou a tendência para o equilíbrio por um lado, uma mudança dos canais da rotina econômica ou uma mudança espontânea nos dados econômicos que emergem de dentro do sistema, por outro. Em segundo lugar, pela oposição de dois aparatos teóricos: o estático e o dinâmico. Em terceiro lugar, pela oposição de dois tipos de conduta, que, seguindo a realidade, podemos descrever como dois tipos de indivíduos: os meros administradores e os empresários (p. 58-59).

Muitas empresas desaparecem do mercado pela concorrência de firmas inovadoras ou oligopolistas. Conforme a teoria schumpeteriana, cabe ao Estado regular o mercado e a ação predatória de tais oligopólios mediante alterações na política econômica.

Todavia, a teoria schumpeteriana é insuficiente para analisar o processo de evolução econômica no capitalismo contemporâneo. Isto porque a teoria não aprofunda a discussão sobre as condições necessárias à criação de inovação, ou melhor, as variações na oferta de inovação. Além disso, nos tempos atuais, a necessidade de crédito foi relativizada em função da possibilidade de atuação cooperada entre os agentes. Assim, nas duas últimas décadas, a corrente neo-schumpeteriana tem se dedicado à atualizar e complementar as interpretações de Schumpeter.

1.1.2 Neo-schumpeterianos

Segundo os neo-schumpeterianos, a competição capitalista é a base da lógica do comportamento inovativo. Isto porque ela busca, acima da valorização contínua dos recursos, a sobrevivência das empresas por meio de posições diferenciadas no mercado, fator necessário para a operação dos mecanismos de seleção. Nesses termos, a introdução de inovações assume um caráter permanente, estando vinculada às estruturas e às decisões das firmas, o que torna o processo inovativo altamente profissional e não-espontâneo.

Em Schumpeter está presente a introdução de inovação pelos empresários, mas não existe tratamento de como isto ocorre além das propriedades pessoais do empresário. Na visão neo-schumpeteriana, as inovações surgem de uma série de atos decorrentes do processo de busca, experimentação e imitação. Ela está no centro do crescimento da firma e da geração de lucro puro. Logo, os fatores determinantes da inovação são: (i) a capacidade de aprendizagem; (ii) a disponibilidade de recursos ou de ativos; e a (iii) atuação em ambientes seletivos.

No que se refere à capacidade de aprendizagem, o desempenho de tarefas cotidianas resulta num repertório de respostas aos problemas que se colocam. Essas respostas são fruto de conhecimentos tácitos de sujeitos cujos comportamentos são guiados por rotinas (CORAZZA e FRACALANZA, 2002). A realização de tarefas de forma contínua e repetitiva proporciona maior habilidade, agilidade e experiência.

Cario e Pereira (2002) apontam as seguintes formas de aprendizagem:

- *learning by doing*: quando surgem novas maneiras de produção ou de realização de serviços que se constituem em incrementos incorporados aos produtos e processos existentes;
- *learning by using*: com a utilização dos produtos, torna-se possível reconhecer os problemas, os limites e as qualidades permitindo seu aperfeiçoamento e melhoramento;
- *learning by interacting*: aprendizado adquirido a partir da troca de informações, ações conjuntas e divisão de responsabilidades entre a firma, seus consumidores e fornecedores.

Ainda com relação à capacidade de aprendizagem, deve-se destacar a influência da concentração geográfica dos inovadores sobre a disseminação do conhecimento. Assim, quando a proximidade geográfica exerce influência na transmissão do conhecimento se estabelece uma fronteira espacial local. Quando a proximidade não exerce influência, a fronteira espacial do conhecimento pode ser nacional, internacional ou até global, variando conforme o sistema de informação.

Com relação aos ambientes seletivos, a abordagem neo-schumpeteriana afirma que, além dos mecanismos de mercado, quais sejam, nível de competição entre firmas e potenciais concorrentes, deve-se considerar também o ambiente não-mercantil composto pela atuação do Estado e outras instituições. Possas (1999) esquematiza as relações com o ambiente conforme segue:

- 1) elementos econômicos da estrutura do mercado: grau de concentração, principais competidores, características dos insumos, qualificação de mão-de-obra, tamanho do mercado, preferências dos consumidores, fontes de financiamento;
- 2) elementos macroeconômicos: taxa de câmbio e de juros, situação das contas públicas, balanço de pagamentos e nível de utilização da capacidade produtiva;

- 3) elementos de natureza político-jurídico-institucional: leis e normas que regulam a atividade econômica bem como instituições que as executam, por exemplo, impostos e subsídios, legislação ambiental e trabalhista, políticas de suporte à inovação, instituições de apoio à pesquisa;
- 4) elementos do meio ambiente natural: clima, solo, relevo, riquezas naturais, densidade demográfica e pirâmide etária;
- 5) elementos de caráter social: distribuição de renda, níveis educacionais, relações de trabalho, formas de relações e interação entre fornecedores e usuários;
- 6) elementos de caráter cultural: língua, história, religião e valores, hábitos alimentares, convenções de costume, manifestações artísticas e relações interpessoais.

Segundo Cario e Pereira (2002), outro avanço dos estudos neo-schumpeterianos trata da relativização da importância do crédito. A atual diversidade de formas de acesso ao mercado financeiro pelas firmas facilitou o financiamento de processos inovativos. Por outro lado, as firmas passaram a estabelecer alianças, dividindo os riscos dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D); e a buscar maior interação com universidades e centros de pesquisas para desenvolver projetos em comum.

Possas (1999) corrobora com essa argumentação classificando os recursos em físicos, ou seja, equipamentos, instalações, matérias-primas, humanos e financeiros; e recursos imateriais ou "intangíveis" como imagem, boas relações, experiência e capacidades.

Souza (2005), resume a corrente neo-schumpeteriana, dizendo que

[...] o crédito e o empresário individual têm um papel menor; a inovação passa a ser gerada por fatores internos e externos à firma, em função de fatores ambientais, tecnológicos, econômicos e não econômicos. A concorrência tornou-se mais acirrada pelo desenvolvimento da informática e dos meios de comunicação, que resultou na globalização da economia mundial. Há uma necessidade crescente de maior competitividade por parte das empresas, regiões e países, o que tem levado à constituição de grupos de inovação com o apoio dos diferentes atores locais do desenvolvimento (p. 150).

A abordagem neo-schumpeteriana avança a teoria de Schumpeter mostrando que existem diferentes dinâmicas industriais em termos de busca e seleção de inovação, formas de aprendizado, relação de cooperação e interação entre firmas, universidades e agências de fomento e pesquisa. Disto, conclui que não existe um único padrão de inovação mas que este é um processo seletivo, induzido e mutável.

Uma teoria alternativa às correntes schumpeteriana e neo-schumpeteriana que centra a análise do desenvolvimento regional sobre os fatores externos de crescimento é a teoria da base exportadora, apresentada a seguir.

1.2 TEORIA DA BASE EXPORTADORA

A teoria da base exportadora busca avaliar os efeitos de uma variação no nível de exportações sobre o desenvolvimento econômico de uma região. Para tal, supõe que os mercados internos de uma determinada região não são suficientes para sustentar elevadas taxas de crescimento. Logo, apenas o aumento da escala das firmas promovido pela expansão das exportações reduziria os custos médios, aumentando os lucros e os investimentos. Neste entendimento, a expansão das exportações possibilita obter uma demanda adicional para a produção excedente de alguns setores.

Assim, a teoria da base exportadora divide as atividades econômicas em (i) atividades básicas, consideradas motoras do crescimento urbano e regional voltadas ao mercado externo; e (ii) atividades não-básicas, ligadas ao mercado interno, cuja função é produzir bens e serviços que atendam a demanda interna da região e supram as necessidades das atividades voltadas ao mercado exportador.

Fundamentalmente, a idéia é de que o aumento das exportações gera efeitos de multiplicação e aceleração no mercado interno não exportador. Esses, por sua vez, correspondem ao efeito-renda, ao criar demanda por serviços como transporte, comunicação, financiamento; efeitos de encadeamento no processo produtivo, por impulsionar a demanda de insumos domésticos pela indústria, agricultura e setor terciário; e efeitos sobre a demanda final, em função do crescimento da renda e do emprego. Dessa forma, os impactos das exportações sobre a produção doméstica ampliam-se com o maior consumo interno, repercutindo uma vez mais sobre a renda e o emprego.

Segundo Souza (2005), a teoria da base exportadora afirma que a taxa de crescimento regional está diretamente relacionada com o setor exportador da região. Em forma algébrica,

$$Y_i = (E_i - M_i) + X_i \quad (01)$$

onde Y_i é a renda da região i , E_i são os gastos com produtos domésticos produzidos internamente; M_i as importações, e X_i as exportações regionais.

Logo, fazendo $E_i = e_i Y_i$ e $M_i = m_i Y_i$, o efeito multiplicador das exportações sobre a renda regional obtido a partir da equação 01 é¹:

$$Y_i = X_i / (1 - e_i + m_i) \quad (02)$$

na qual o multiplicador é calculado pela equação:

$$\partial Y_i / \partial X_i = 1 / (1 - e_i + m_i) \quad (03)$$

Essas deduções permitem afirmar que o crescimento de uma região depende diretamente do aumento de suas atividades exportadoras e inversamente do nível de suas atividades importadoras. Em outras palavras, tanto o incremento da demanda externa como a maior diversificação da pauta de exportação promove o crescimento econômico de uma região. Porém, quanto maior a quantidade de produtos importados, menor será o multiplicador da base.

Contudo, os efeitos multiplicadores das exportações sobre o mercado interno dependem: a) da existência de capacidade ociosa na economia; b) do estoque de mão-de-obra; c) da disponibilidade de capacitação empresarial; d) da dotação de infra-estrutura de transporte; e) do encadeamento de insumo-produto dos produtos exportados com o mercado interno (SOUZA, 2005).

Entre as vantagens desse modelo, citam-se: (i) geração de economias de escala, uma vez que a região buscará especializar-se na produção de bens exportáveis nos quais possua vantagens competitivas; (ii) geração de emprego e renda no mercado interno, devido aos efeitos de encadeamento sobre as atividades deste mercado; e (iii) emprego de recursos naturais e humanos ociosos (WIEBUSCH, 2007).

Apesar dessas vantagens, a teoria da base exportadora tem sido muito criticada pelos pesquisadores. Isto porque, uma vez que as exportações estão sujeitas à grandes flutuações conjunturais externas, internalizadas pela falta de diversificação das exportações, o mercado interno torna-se bastante vulnerável.

Para Sperotto (2004), apenas as exportações não são suficientes para explicar o crescimento de uma região. Segundo o autor, existem outros fatores a serem considerados, tais como os efeitos das mudanças tecnológicas e o nível de investimento autônomo.

Além disso, a teoria negligencia questões que podem reduzir o poder de indução das exportações. Como exemplo, destaca-se: (i) os custos dos insumos, uma vez que regiões com menores custos apresentarão vantagens econômicas maiores; (ii) o comportamento autônomo

¹ Nesta, "e," é entendida como a propensão marginal a consumir de produtos domésticos e "m_i" a propensão marginal a consumir de produtos importados.

do mercado interno, como o comércio e serviços capazes de gerar emprego e renda podendo ser estratégicos na formação de capital; (iii) possíveis deficiências no escoamento da produção, elevando os custos de transporte; (iv) fragilidade dos sistemas de crédito de longo prazo; e (v) insuficiente mão-de-obra especializada.

Desse modo, para fugir da dependência de poucos mercados, a economia precisa diversificar não apenas sua pauta de exportação mas também seus mercados de atuação, além de criar mecanismos de difusão dos efeitos de encadeamento no mercado interno.

Nesse sentido, a seguir apresenta-se a teoria dos pólos de crescimento, a qual enfatiza os fatores internos à região para explicar o desenvolvimento econômico.

1.3 TEORIA DOS PÓLOS DE CRESCIMENTO

A teoria dos pólos de crescimento foi desenvolvida por François Perroux, em 1955, a partir de estudos sobre a concentração industrial da França, em torno de Paris, e da Alemanha, ao longo do Vale do Ruhr. Segundo essa teoria, a concentração do crescimento econômico em determinadas regiões é resultante do seu processo de industrialização. Assim, um pólo de crescimento é produto das economias de aglomeração formadas a partir de complexos industriais, liderados pelas indústrias motrizes.

Souza (2005) define complexos industriais como um conjunto de atividades ligadas por relações de insumo-produto e liderado por uma ou mais indústrias motrizes. Essas têm como características: (a) crescimento superior à média nacional; (b) várias ligações de insumo-produto configuradas pela compra e venda de insumos; (c) efeitos de encadeamento superiores à média da economia, ou seja, é também uma indústria-chave; (d) constituir-se como uma atividade inovadora de grande dimensão e estrutura oligopolista; (e) possuir grande poder de mercado sendo capaz de influenciar preços e a taxa de crescimento das atividades satélites a ela ligadas; e (f) produzir para o mercado nacional ou externo.

Conforme Perroux (1977), o crescimento aparece em pontos, ou pólos, com intensidades variáveis e de maneiras diferentes. Neste sentido, o crescimento é localizado e ocorre de modo desequilibrado setorial e espacialmente, assim como seus efeitos de encadeamento. Em consequência, as desigualdades regionais tendem a aumentar com o tempo. Assim, o pólo de crescimento tem uma forte identificação geográfica, surgindo em função de aglomerações urbanas, de grandes fontes de matérias-primas ou da passagem de

importantes fluxos comerciais. Devido à sua área de abrangência, os pólos de crescimento podem ser locais, regionais, nacionais e internacionais.

Desenvolvida a partir do modelo de desenvolvimento schumpeteriano, a teoria dos pólos de crescimento assume a variável inovação tecnológica como elemento central da dinâmica econômica. Neste sentido, ela busca explicar a concentração das atividades bem como a função das empresas líderes no processo de desenvolvimento local e regional.

A partir de Boudeville (1972), Paelinck (1977) aperfeiçoou a teoria dos pólos de crescimento discutindo quatro tipos funcionais de polarização: (i) polarização técnica, empresas ligadas tecnologicamente por relações de insumo-produto que se constituem em motor da diversificação regional; (ii) polarização pelas rendas, geração de economias externas à firma sendo função de vários elementos como estrutura demográfica, capacitação técnica, estrutura financeira, etc.; (iii) polarização psicológica, que reúne fenômenos de imitação, técnicas de informação e conhecimento exato do comportamento dos empresários; e (iv) polarização geográfica, que trata da questão da organização regional do espaço, uma vez que os principais centros urbanos se articulam com centros urbanos secundários.

Souza (2005a) acrescenta que quando um pólo de crescimento provocar transformações estruturais, expandindo o produto e o emprego no meio em que está inserido, ele se transformará em um pólo de desenvolvimento. Esse surge a partir da superação da polarização técnica, engendrando a polarização pelas rendas e a polarização geográfica. Porém, um pólo de crescimento somente poderá ser considerado um pólo de desenvolvimento na região em que está localizado, não para as demais regiões. Isto porque ele pode exercer efeitos negativos sob áreas vizinhas, como por exemplo, trocas desiguais, drenagem de capitais financeiros, mão-de-obra especializada e atividades produtivas.

Outra consideração a ser feita se refere às fases de polarização e despolarização. Na fase inicial de um pólo de crescimento observa-se o movimento de concentração setorial e espacial da indústria, ressaltando as desigualdades com relação às regiões periféricas. Entretanto, quando se atinge o ponto máximo de crescimento do pólo, ocorre a inversão desse processo e as regiões periféricas passam a crescer mais rapidamente, reduzindo as desigualdades regionais e configurando o processo de despolarização.

A estratégia de crescimento polarizado foi bastante utilizada no planejamento regional. Suas considerações serviram de suporte para o direcionamento de investimentos em determinadas áreas de interesse de uma região. No entanto, a preocupação dos planejadores deve ir além da implantação de uma indústria motriz e incluir também incentivos ao

surgimento de atividades satélites fornecedoras de insumos bem como a formação de infraestrutura de apoio como energia, estradas e portos. O isolamento geográfico e econômico de um pólo do resto da economia dificulta seu crescimento. A economia somente se tornará articulada quando vários pólos de crescimento estiverem interligados.

Apesar de sua grande aceitabilidade, a teoria dos pólos de crescimento baseada na grande empresa promotora de desenvolvimento tem dificuldades de ser aplicada em pequenas regiões menos desenvolvidas. Essa dificuldade foi minimizada pela noção de meios inovadores e redes de inovação, apresentados a seguir.

1.4 PHILIPPE AYDALOT E OS MEIOS INOVADORES

O conceito de meio inovador tem sido discutido principalmente pelo *Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateur – Association Philippe Aydalot* (GREMI). Desde a década de 1980, as idéias de Philippe Aydalot têm inspirado o grupo europeu à desenvolver estudos teóricos e empíricos sob “meios locais” de desenvolvimento associados à criação tecnológica e à construção territorial. A hipótese é a de que existe algo localizado em nível regional que justifica porque certas regiões são mais dinâmicas do que outras. Entre os principais pesquisadores desta abordagem, destacam-se os franceses Muriel Tabariès, Andrée Matteaccioli e Véronique Peyrache-Gadeau, os suíços Denis Maillat e Olivier Crevoisier e o italiano Roberto Camagni.

De acordo com Crevoisier (2003), as pesquisas do GREMI retomam conceitos desenvolvidos anteriormente, porém, identificam a primazia da realidade em detrimento dos esquemas científicos. Em sua primeira versão, o GREMI 1 (1985) observou como as condições do meio e dos fatores locais de inovação geram externalidades para as empresas. Para tal, estudou 12 regiões européias (3 regiões metropolitanas, 4 com tradição industrial, 2 industriais e 3 regiões com indústria incipiente). O objetivo era construir uma tipologia de trajetórias de inovação. O GREMI 2 (1992), destacou a importância dos recursos internos e externos à empresa e ao meio que contribuem na decisão de inovar. O GREMI 3 (1993), avançou ao discutir os novos paradigmas organizacionais mapeando as relações entre o meio e a inovação. O GREMI 4 (1997) analisou as dinâmicas de desenvolvimento de longo prazo (20 a 30 anos) que emergem de uma inovação tanto em termos de planejamento estrutural e organizacional quanto com relação às regras de atuação dos atores do processo. O GREMI 5

(1998) abordou uma nova dimensão ao analisar as relações entre o processo de territorialização do desenvolvimento econômico e as dinâmicas urbanas: a proximidade, a capacidade de interação com o ambiente externo ao meio e o sistema de governança. O GREMI 6 (1999-2004), apontou para uma nova direção ao pesquisar a importância dos recursos naturais e culturais, enquanto bens coletivos, no processo de desenvolvimento. A hipótese deste grupo é a de que o desenvolvimento é possível a partir da valorização ou criação de recursos naturais e culturais, os quais perpassam recursos agrícolas, turísticos, históricos, culturais entre outros.

1.4.1 Meios inovadores

A principal diferença da abordagem do GREMI com relação às outras teorias baseadas no desenvolvimento “desde dentro” e no potencial da região, se refere à atenção dispensada aos processos inovadores locais, entre eles, processo de imitação e de criação tecnológica, capacidade de reação e realocação de recursos utilizando o mesmo *know-how*, capacidade de reestruturação do sistema de produção atingido por problemas internos ou externos (CREVOISIER, 2003).

No âmbito temporal, o meio permite a memorização das aquisições conservando as estruturas e experiências passadas. Isto contribui para o acúmulo de conhecimento (*know-how*) coletivo e, por conseguinte, do progresso técnico. De outra forma, pode-se dizer que as condições do meio em relação à inovação recaem sobre sua cultura industrial, a qual pode ser entendida como a representação e explicação de fenômenos técnico-produtivos, bem como soluções encontradas para o desenvolvimento das firmas e seu ambiente (TABARIÉS, 2005).

Assim, os meios são sistemas de comunicações interpessoais e interorganizacionais que ultrapassam as fronteiras das estruturas econômicas locais. Ou melhor, aproximam setores e estabelecem relações entre economia privada e pública, entre sistemas industrial e urbano-regional. Contudo, essas estruturas são componentes do meio e, ao mesmo tempo, integradas por ele.

Para Castells (1999),

[...] meio de inovação é um conjunto específico de relações de produção e gerenciamento com base em uma organização social que, de modo geral, compartilha uma cultura de trabalho e metas instrumentais, visando gerar novos conhecimentos, novos processos e novos produtos (p. 414).

Camagni (1995, apud Campeão e Lambert, 2001), corrobora este ponto definindo meio inovador como um “conjunto de relações que unem um sistema local de produção, um conjunto de atores, de representações e uma cultura industrial, gerando um processo dinâmico localizado de aprendizagem coletiva” (p. 5).

Todavia, segundo Tabariés (2005), são dois os fenômenos que acionam o meio: a lógica de interação e a dinâmica de aprendizagem. A lógica de interação é representada pela cooperação para a inovação, para a criação de externalidades específicas. Neste sentido, no âmbito da cooperação de natureza territorial, o uso dos recursos em comum é viabilizado a partir da formação de redes entre empresas locais, interação entre empresas e instituições de pesquisa e fomento bem como instituições políticas locais, entre outros.

No que se refere à dinâmica de aprendizagem, esta corresponde à capacidade dos atores locais de se adaptarem às mudanças geradas ao longo do tempo. Essas adaptações variam desde pequenas melhorias em processos ou produtos realizadas a partir de adaptações sucessivas, até inovações mais radicais como a criação de produtos que impõem novas condições de concorrência no mercado.

Em suma, a partir das idéias de Philippe Auydalot, construiu-se um corpo conceitual em torno da noção de meio inovador que busca explicar porque certas regiões são mais dinâmicas do que outras. Apesar de ainda não se constituir numa teoria definitiva e formalizada, a abordagem dos meios inovadores identifica três eixos, ou melhor, paradigmas (Figura 2), particularmente importantes nas transformações econômicas atuais:

- Paradigma tecnológico: concorrência pela inovação e não pelos custos de produção;
- Paradigma organizacional: organização do sistema produtivo em redes e não sobre mecanismos de mercado ou hierárquicos; e
- Paradigma territorial: concorrência entre territórios e não entre empresas.

Esses três paradigmas são considerados simultaneamente como três lados indissociáveis da realidade. Isto porque, à medida que novos "savoir-faire" (paradigma tecnológico) são facilitados por meio da cooperação (paradigma organizacional) entre os agentes localizados na mesma região (paradigma territorial), o processo de inovação é potencializado. Desse modo, ao servirem como instrumento um para o outro, não existe hierarquia entre os três paradigmas.

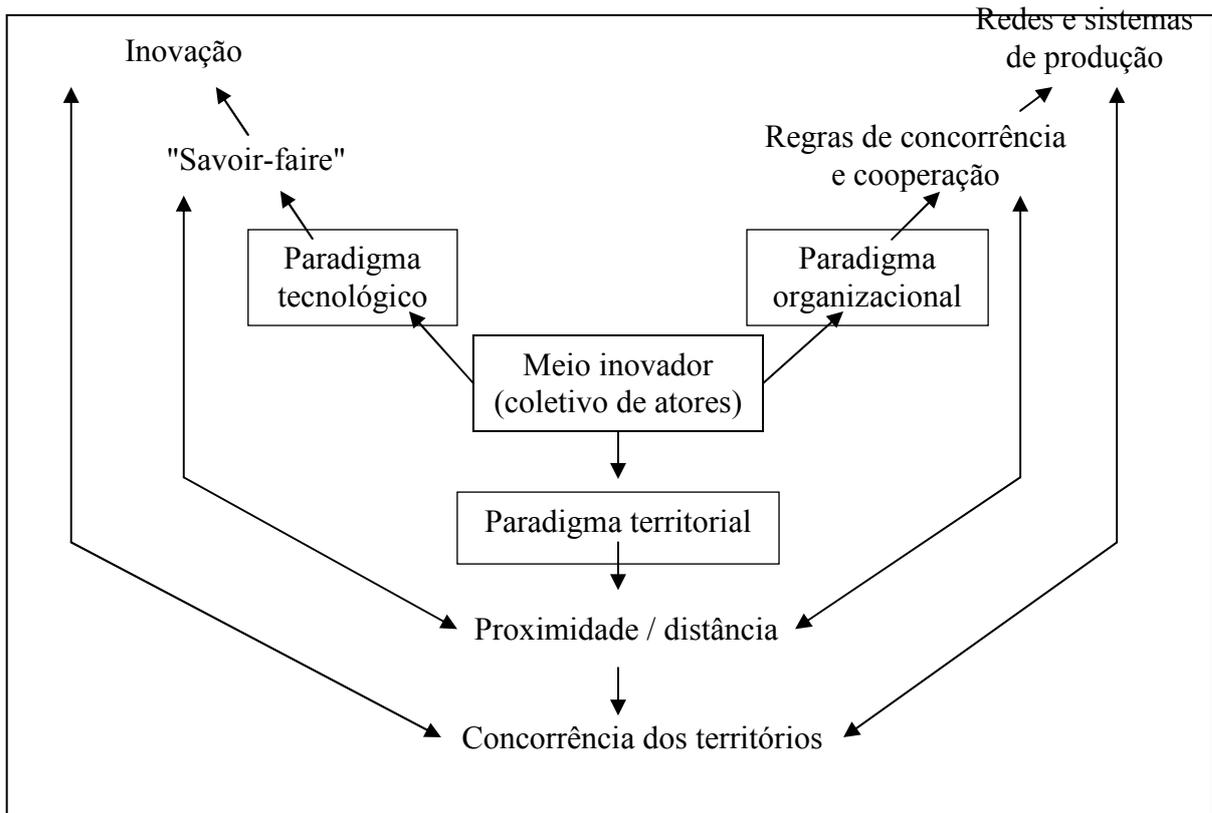


Figura 2 – Os paradigmas dos meios inovadores

Fonte: Crevoisier (2003), p. 17.

1.4.2 Paradigma tecnológico: inovação

O funcionamento do sistema capitalista induz à diferenciação diante da concorrência; essa diferenciação constitui uma inovação. Contudo, a inovação não pode ser reduzida a um simples investimento em pesquisa e desenvolvimento ou pedido de patente. Ela deve ser entendida como resultado de um processo que envolve o conjunto das funções de produção. Em outras palavras, a inovação pode ter sua origem na relação de uma empresa com seus mercados, na fabricação ou nos serviços a ela relacionados. Assim, do encadeamento da mobilização dos diferentes recursos e competências poderá emergir um sucesso econômico.

Rolim (2000) afirma que a inovação vai além de novas descobertas de atividades e produtos na fronteira do progresso tecnológico. Ela também refere-se às alterações na fabricação de produtos menos elaborados, nos comportamentos e na própria mudança de hábitos e valores culturais.

Tecnicamente, a inovação é resultante da articulação da empresa com o ambiente, isto é, inclui tanto suas relações de encadeamento para trás e para frente, como a dinâmica geral do setor, ou o aparecimento de novas técnicas em outros setores, ou ainda as relações com outros atores regionais ou de fora da região.

O processo de geração da inovação envolve o desenvolvimento de conhecimentos, a sua difusão e disponibilidade, de modo que surgem processos de aprendizagem e de constituição de novos saberes (*savoir-faire*). Em termos de aprendizado, Rolim (2000), distingue dois níveis. O primeiro seria aquele que fornece a competência (*competence*) enquanto habilidade para realizar uma tarefa específica, e o segundo aquele que traz a capacitação (*capability*) como compreensão dos mecanismos subjacentes à solução do problema envolvido na tarefa.

Com relação aos novos saberes, Crevoisier (2003) afirma que o amadurecimento de novos produtos e novas técnicas, ao se repetir ao longo do tempo, provoca uma diferenciação progressiva dos saberes e da cultura técnica do meio diante do seu ambiente. Assim, as mudanças têm que ocorrer de forma sistêmica, por meio de interações contínuas entre os atores, e ao longo do processo de geração da inovação. Diante disto, esses relacionamentos exigem determinado grau de abertura e confiança, ainda que com algumas restrições quando se tratar de informações confidenciais.

Portanto, a partir da definição de inovação, a próxima questão a ser discutida é a capacidade de inovação de uma região, ou seja, como ela estabelece as conexões com parceiros, saberes, troca de informações, etc..

1.4.3 Paradigma organizacional: sistemas de inovação

O paradigma organizacional diz respeito aos mecanismos de coordenação entre os atores de um meio. Ou seja, uma micro empresa, por exemplo, é apenas um elemento inserido num sistema de produção e num sistema territorial. Todavia, esta inserção implica no estabelecimento de relações com as outras empresas de seu ambiente, tanto com as fornecedoras de insumos como com aquelas que compram seus produtos e serviços. Deste modo, a micro empresa integra o sistema de produção regional, estando sujeita às regras de cooperação e concorrência deste ambiente.

Segundo Scatolin et al. (1998), o conceito de sistema de inovação faz referência (i) às interações entre diversos agentes (públicos e privados) na produção e difusão de tecnologia

no sistema econômico; (ii) à idéia de que essas interações são organizadas e canalizadas por acordos que vão além do sistema de preços, e (iii) à diversidade dos arranjos institucionais e produtivos que servem de base ao processo de aprendizado.

Para Metcalfe (1995, apud Rolim, 2000),

Um sistema nacional de inovação é aquele conjunto de diferentes instituições que, em conjunto e individualmente, contribuem para o desenvolvimento e difusão de novas tecnologias e que fornecem a estrutura dentro da qual elaboram e implementam políticas para influenciar o processo de inovação. Como tal é um sistema de instituições interligadas para criar, armazenar e transferir o conhecimento, habilidade e artefatos que definem novas tecnologias (p. 45).

Aprofundando o conceito de sistemas de inovação, Rolim (2000) resgata a idéia de processo de aprendizado ao afirmar que as interações entre universidades, institutos de pesquisa, agências de treinamento vocacional, transferência de tecnologia, bancos, parques tecnológicos, assim como com as empresas em geral, tendem a se transformar em um sistema regional de inovação. Isto porque, conforme o autor, o aprendizado é o ponto de partida para a inovação. Dessa forma, a constituição de um sistema de inovação pode envolver subsistemas correlatos como o de aprendizado, o relacionado com a cultura produtiva e o financeiro.

Com relação aos mecanismos de coordenação presentes no interior de um sistema de inovação, Crevoisier (2003) defende que estes articulam aspectos funcionais e territoriais. Os funcionais se referem às regras locais de concorrência e cooperação enunciando a divisão do trabalho. Em essência, a articulação local dos agentes contribui para a manutenção e reprodução da fronteira entre o meio e o exterior, no sentido de definir tanto os atores que fazem parte do sistema de coordenação local, como aqueles que não fazem. No que se refere aos aspectos territoriais, a capacidade de coordenação também é essencial do ponto de vista da concorrência com outros sistemas de produção.

Ainda de acordo com o mesmo autor, além das capacidades de coordenação, o funcionamento do sistema de inovação gera, ao longo do tempo, interdependências não mercantis. Neste sentido, a cooperação não é permanente, porém constitui-se na formação de um capital relacional, permitindo que os atores locais identifiquem e tenham acesso a diversas modalidades de recursos particulares. Todavia, a tomada de decisão dos atores articulados obedece um conjunto de regras formais ou informais, isto é, obedece a um determinado tipo de governança².

² Este aspecto dos meios inovadores conduz a outros estudos mais especializados sobre os problemas de coordenação. Para mais detalhes ver capítulo 2 deste trabalho e Williamson (1985).

De modo geral, as inovações resultam da interação entre firmas, clientes, instituições de pesquisa e de governo, constituindo um sistema de inovação.

1.4.4 Paradigma territorial: território

É consenso que a inovação não aparece de modo uniforme no espaço. Assim sendo, o paradigma territorial ressalta a importância do território, enquanto organização provedora de recursos (saberes, competências, capital, etc) e atores (empresas, empreendedores, instituições de suporte, etc) necessários à inovação.

Para Campeão e Lambert (2001), o surgimento do território enquanto ator do desenvolvimento econômico justifica-se à medida que é reconhecido como portador de uma história, de formas institucionais e de objetivos que o diferencia das firmas, porém não é independente dessas. Para as autoras, o território é o ponto de encontro entre os atores do desenvolvimento; é o lugar onde se organizam as formas de cooperação entre empresas; onde se decide a divisão social do trabalho; ele é, enfim, o ponto de encontro entre as formas de mercado e as formas de regulação social.

Nas novas considerações, o território deixa de ser visto apenas como um território habitado para passar a ser entendido como um espaço social construído, a partir da interação da sociedade com o meio natural.

Contudo, a abordagem dos meios inovadores dá especial importância à diferença entre proximidade e distância. De acordo com esta abordagem, "o que está próximo (no meio) é diferente (*savoir-faire* específicos) e se mobiliza diferentemente (concorrência/ cooperação e capital relacional) do que está distante" (CREVOISIER, 2003, p. 19).

Assim, ao longo do tempo, o território é alternativamente a matriz, na qual se desenvolvem os sistemas de inovação, e a marca deixada por esses sistemas sobre os recursos do meio. Logo, tanto as empresas locais como o território estão relacionados com a regeneração dos recursos específicos, num processo dinâmico que acentua as diferenças entre uma região e outra. A concorrência entre territórios faz-se pela inovação, ou seja, pela mobilização dos recursos constituídos no passado, adaptados às novas técnicas e aos novos mercados e incorporados aos novos produtos. Este é o processo definido como Ruptura/filiação, representado pela Figura 3.

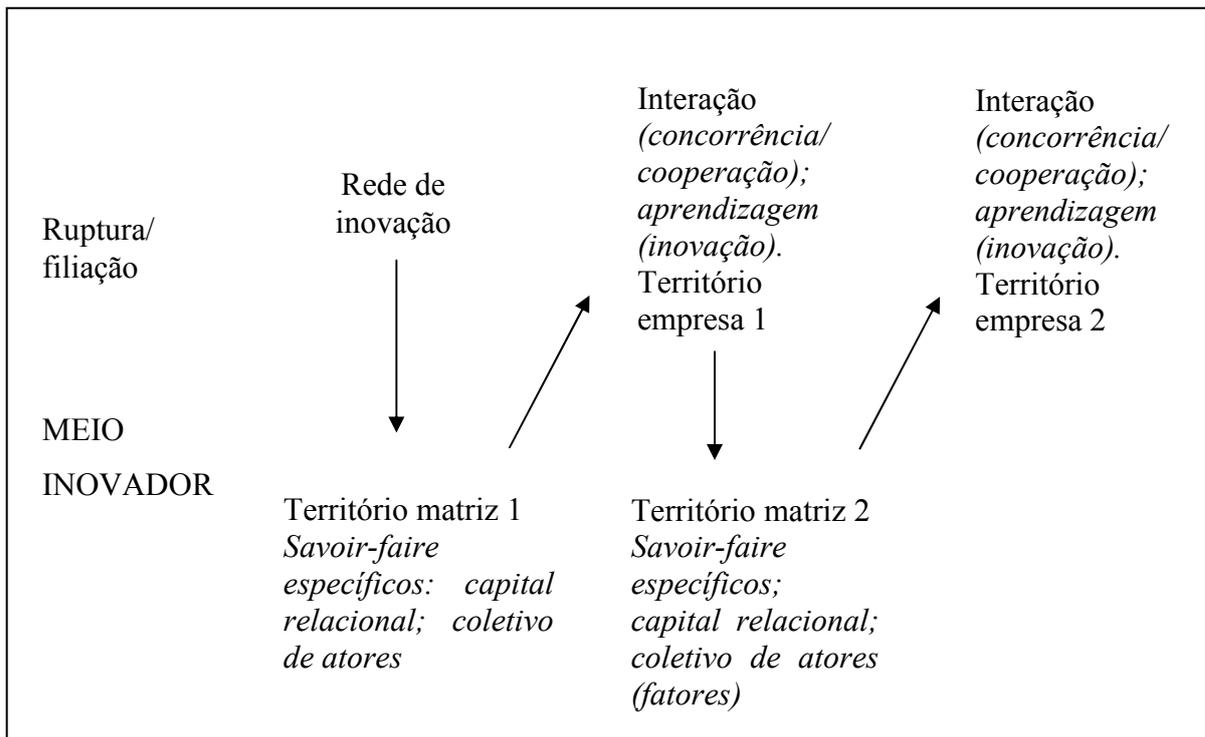


Figura 3 – O processo de ruptura/filiação

Fonte: Crevoisier (2003), p.20.

Em resumo, a abordagem dos meios inovadores propõe uma visão geral do desenvolvimento econômico territorializado. Este seria fruto do funcionamento anterior do sistema dotado de recursos específicos, regras de funcionamento, território e cultura técnica próprios além de interdependências. Na dinâmica deste sistema, se reforçam hierarquias e surgem novos arranjos produtivos. Nesse aspecto, a abordagem dos meios inovadores orienta para estudos sobre arranjos produtivos, tais como, distritos industriais, tecnópolis, redes de empresas, etc.

Assim sendo, o capítulo seguinte analisa os tipos de arranjos produtivos encontrados atualmente.

2 TIPOS DE ARRANJOS PRODUTIVOS

Os estudos sobre as relações entre desenvolvimento e território conduzem à identificação de uma pluralidade de modos de organização produtiva. Esta constatação permite retomar os conceitos do economista inglês Alfred Marshall – 1890, em sua obra denominada “*Principles of Economics*”. O autor explica o forte crescimento econômico de determinadas regiões como resultado da proximidade geográfica e setorial. Ou seja, são abordados tanto aspectos de economias internas, baseadas nos recursos de empresas individuais; quanto de economias externas, baseadas no desenvolvimento geral da indústria. Dessa forma, as vantagens associadas à divisão do trabalho e à produção em grande escala podem ser atingidas quase totalmente pela aglomeração de numerosos estabelecimentos de tamanho modesto ou pela presença de algumas firmas de grande porte.

Mesmo favorecendo os aspectos organizacionais endógenos, o autor ressalta a influência dos fatores exógenos. Esses estão relacionados às vantagens naturais (clima, solo, facilidades de acesso, etc.) de uma região. Entre as vantagens exógenas deve-se considerar as condições históricas como a imigração ou a influência de personalidades importantes. Assim sendo, o modelo marshalliano consiste em articular os recursos econômicos, sociais e culturais de um território impulsionando o desenvolvimento geral da indústria. Como decorrência, surgem externalidades refletidas no crescimento das economias externas e maior eficiência em todo o sistema.

Esta concepção foi reforçada com o advento da globalização, que provocou profundas mudanças na economia e na sociedade. À medida que novos cenários foram se desenhando, as empresas e organizações buscaram alternativas inovadoras que agregassem valor e potencializassem seu negócio, promovendo seu desenvolvimento. Conforme Barquero (2002), tais mudanças traduziram-se no fortalecimento de novas formas de organização da produção, na coordenação de sistemas de empresas e de alianças estratégicas, de modo que começou a se observar a formação de redes com dimensões inclusive globais.

Siedenberg, Parnoff e Neumann (2005) acrescentam que os mercados globalizados tendem cada vez mais a concentrar o poder econômico, o que tem afetado a realidade dos mais diversos segmentos, seja de bens, serviços, tecnologias, etc.. Dessa forma, os diferentes atores econômicos são impelidos a formar arranjos produtivos cujo objetivo é criar vantagens competitivas a partir da geração de inovações.

Os diversos tipos de organização industrial misturam concorrência, conexões e cooperação no centro de um sistema de pequenas e médias empresas, de modo que uma comunidade local se caracteriza pela participação de indivíduos em um mesmo conjunto de empresas, os quais partilham de uma cultura e um conjunto de valores.

De forma genérica, o arranjo produtivo refere-se a qualquer tipo de aglomeração produtiva. Tais arranjos apresentam-se, freqüentemente, com fortes vínculos e envolvem agentes localizados no mesmo território, incluindo não apenas empresas (produtoras, fornecedoras, prestadoras de serviços, comercializadoras, etc.) e suas diversas formas de representação e associação (particularmente cooperativas), mas também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; consultoria e financiamento, etc..

Em seus estudos sobre tipos de arranjos produtivos e suas externalidades, Rémy e Voye (1992, apud Crevoisier, 2003), propõem a noção de Local de Interação e Aprendizagem (LIA). Segundo os autores, um LIA pode envolver centros de formação e pesquisa (tecnópolis, universidades, etc.), feiras industriais e comerciais, organizações profissionais (sindicatos, câmaras de comércio, etc.), e, em alguns casos, museus, mercados mais sofisticados como centros financeiros, bolsas de valores, mídia, além de determinados lugares físicos ou construções (*trade centers*).

Entretanto, a articulação entre os diferentes atores locais implica na coordenação das atividades realizadas por diversas estruturas organizacionais, de modo que se torna necessário discutir as formas ou estruturas de governança. Cabe destacar que o termo "governança" privilegia os mecanismos de governo que vão além do poder público, envolvendo também a coordenação entre atores com diferentes lógicas, por exemplo, pública e privada, mercantis e não mercantis, etc..

Williamson (1983) aponta alguns mecanismos de comportamento que interferem na estrutura de governança. Segundo o autor, comportamento oportunístico, racionalidade limitada e incapacidade dos atores de elaborar normas que cubram todas as contingências possíveis associadas a uma transação são fatores que condicionam a interação dos agentes.

Humphrey e Schmitz (2000), afirmam que, desde que o termo governança passou a ser utilizado pela literatura, várias interpretações surgiram, sendo algumas apresentadas no Quadro 1.

Jessop (1998)	Williamson (1979)	Humphrey e Schmitz (2000)
Anarquia	Mercado	Relações de mercado
Auto-organização	Redes	Redes
		Quase-hierarquia
Hierarquia	Hierarquia ou Integração vertical	Hierarquia

Quadro 1 – Tipos de governança

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000, p. 12) – tradução e elaboração da autora.

Conforme Humphrey e Schmitz (2000), as relações de mercado são aquelas que se limitam a simples negociação de produtos e serviços, ou seja, são relações distantes. As redes são formadas por empresas de mais ou menos igual poder, de modo que se estabelecem relações de cooperação entre elas. As relações de quase-hierarquia acontecem entre empresas onde uma é claramente subordinada a outra, tal como nos casos de subcontratação, porém com abertura para troca de idéias. No que se refere à hierarquia, essa ocorre quando uma empresa é capaz de coordenar e exigir determinadas condições das empresas subordinadas a ela.

Ainda segundo os autores, uma forma complementar de classificação dos tipos de governança se refere à interação das relações entre os setores público e privado no âmbito global e local. O Quadro 2 contextualiza as diversas formas de interação institucional que podem auxiliar no processo de ganhos de competitividade exigidos pelo atual mundo corporativo.

Governança	Nível local	Nível global
Privada	Associações locais de negócios	Cadeias globais coordenadas por compradores ou produtores
Pública	Agências governamentais locais e regionais	Regras nacionais e internacionais de acordo com padrões globais
Pública e privada	Redes políticas locais e regionais	Padrões internacionais

Quadro 2 – Categorias de governança privada e pública conforme níveis global e local

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000, p. 12) – tradução e elaboração da autora.

Em termos de administração pública, a boa governança tem sido vista como administração eficiente, responsabilidade política e financeira além de práticas democráticas abertas. Esse conceito como exercício de poder político é crucial na concepção de desenvolvimento, pois diz respeito às relações entre o regulador e o regulado. Com tal abordagem, o desenvolvimento aparece de um modo normativo, procurando aumentar a equidade social a partir da incorporação de agentes até então marginalizados.

Assim sendo, a governança precisa ser avaliada através de indicadores de qualidade, nos moldes da administração privada, tais como:

- poder bilateral com contínua avaliação em todos os níveis, compreendendo um processo educativo com transparência de informações;
- estratégias coletivas com regras operacionais e objetivos bem definidos;
- ética e integridade como partes fundamentais de um processo de conhecimento.

Porém, a questão que se coloca trata do equilíbrio entre uma administração responsável, voltada para a eficiência e o mercado, e o exercício das funções sociais tradicionais do Estado. Neste sentido, considerando a escassez de recursos, os programas estratégicos de desenvolvimento devem ser estruturados conforme a capacidade das instituições e atores locais. Esses são os mais aptos a tomarem decisões que levem em conta as condições e restrições locais para o desenvolvimento econômico. Nesse aspecto, a delegação ao poder local aumenta o nível de acesso, de participação e controle do processo de alocação de recursos.

Para Lennan e Ngoma (2004), a ênfase na delegação de poder, integrada com o processo de capacitação para o desenvolvimento, implica a focalização de três áreas:

- a) prática: articulação e implementação dos princípios das boas práticas em gestão;
- b) desenvolvimento institucional: desenvolvimento de estruturas, sistemas e procedimentos para a melhoria de serviços e instituições;
- c) desenvolvimento das pessoas: especialização e profissionalização de pessoal, competências e apoio.

A interação entre a estrutura, as funções que definem os níveis administrativos, e os sistemas de comunicação que facilitam essa interação são essenciais para o desenvolvimento regional.

De qualquer forma, a realização de ações conjuntas entre duas ou mais instituições estabelece uma construção social, envolvida em redes de relacionamentos pessoais e de negócios, interações e busca individual e coletiva de objetivos. Assim, a cooperação surge

como possibilidade de ganhos mútuos ao facilitar o processo de inovação aumentando a eficiência econômica e, por consequência, a competitividade.

Diante disto, constata-se que as formas de atuação conjunta variam bastante. Nesse sentido, a seguir são apresentados alguns tipos de arranjos produtivos.

2.1 SISTEMA LOCAL DE PRODUÇÃO

Apesar dos conceitos desenvolvidos por Marshall, a teoria sobre os sistemas locais de produção apenas voltou a ser discutida nos anos 1970 e 1980, a partir dos trabalhos direcionados às regiões da Terceira Itália. No entanto, para ser completa e satisfatória, esta análise deve questionar o modo como os sistemas locais de produção constituem vantagens competitivas para as empresas e territórios bem como sua reprodução ao longo do tempo.

Um fator importante, segundo Campeão e Lambert (2001), diz respeito ao contingente de empresas que compõem o sistema produtivo, as quais são geralmente articuladas tecnicamente umas as outras, contribuindo coletivamente para uma produção específica identificada como produto industrial daquele local. Neste sentido, pode-se afirmar que um sistema produtivo localizado auxilia a reduzir os elementos de "incerteza", pois permite um melhor entendimento dos possíveis resultados das decisões das firmas, facilitando o processo de geração de inovação.

De forma mais genérica, o sistema produtivo localizado configura-se como um agrupamento de empresas num espaço de proximidade em torno de uma ou várias especialidades industriais, podendo haver a presença de uma empresa dominante. Essas empresas se relacionam entre si e com o meio sócio-cultural no qual estão inseridas. As relações entre as empresas podem ser tanto comerciais como informais e produzem externalidades positivas para o conjunto de empresas. A noção de externalidade se refere a um bem coletivo que os atores constituem em conjunto e que cada um pode mobilizar para valorizar sua própria organização.

Além das relações territorializadas, os sistemas locais de produção apresentam outras características, a saber (CAMPEÃO e LAMBERT, 2001):

- a) *Divisão de trabalho*: constitui-se uma rede de interdependências entre as unidades produtivas, que se justifica em função do desenvolvimento de pesquisas para uma produção especializada, a qual uma empresa sozinha não seria capaz de

realizar (relações de mercado); ou para a criação de importantes economias de escala por meio da atuação em consórcios comerciais, *joint-venture*, redes de parceria entre empresas, etc. (relações de cooperação).

- b) *Industrialização ampla em contínua evolução*: o processo de industrialização baseia-se em iniciativas locais e fortes interações entre a economia e a sociedade. Devido a isto, os sistemas locais de produção aparecem principalmente em zonas de forte densidade de população ativa jovem e que apresentam uma malha urbana densa. Em geral, tratam-se de espaços de forte tradição artesanal que souberam evoluir em direção à uma indústria em plena atividade.
- c) *Mecanismos de mercado e reciprocidade*: os mecanismos de mercado atuam em função da necessidade de regulação entre demanda e oferta; os de reciprocidade transcendem a transação puramente comercial, incluindo a troca de serviços gratuitos entre amigos ou algumas relações comunitárias e sociais. Essas relações remetem à fidelidade, gratidão e identidade.

Diante disto, pode-se afirmar que os sistemas locais de produção se originam de uma construção sócio-econômica e institucional, cujas relações são norteadas formal ou informalmente por regras, normas e sinais da própria comunidade. Essas interações resultam em externalidades, vistas como produto das indivisibilidades locais.

Num sistema local de produção as empresas estão em constante adaptação, o que implica em custos excessivos para cada empresa isoladamente. Dessa forma, surge a necessidade de criar condições para a socialização de custos. É nesse contexto que se ressalta a importância das ações de instituições públicas locais e de intermediação (sindicatos profissionais, federações de comércio e indústria, centros de formação, universidades, etc.) na manutenção e renovação de regras e valores comunitários.

Crevoisier (2003), busca explicar a dinâmica das interações urbanas com os sistemas locais de produção. Para tal, o autor afirma que a articulação entre os meios produtivos e os meios urbanos diz respeito à coordenação das atividades (governança) no âmbito das indivisibilidades, de tal maneira que essas últimas sejam igualmente economias externas para o sistema de produção (Figura 4).

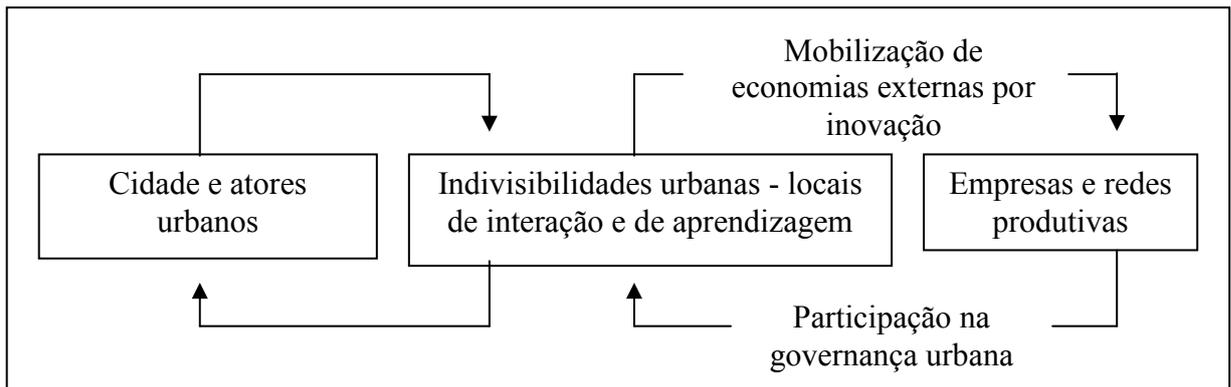


Figura 4 – As interações entre as dinâmicas urbana e dos sistemas de produção através das indivisibilidades urbanas

Fonte: Crevoisier (2003), p. 23 – adaptada pela autora.

Em síntese, os sistemas locais de produção podem ser considerados como um lugar de coordenação das atividades industriais que influencia e é influenciado pela constituição de ligações entre diferentes grupos sociais da localidade. Dessa interação resulta o processo de criação e difusão da inovação, elemento central da dinâmica econômica.

2.2 ASSOCIAÇÕES VERTICAIS E HORIZONTAIS

A busca incessante por vantagens competitivas tem condicionado as empresas a se organizarem de forma conjunta e associada. Contudo, uma forma mais abrangente de classificar o tipo de relação estabelecida entre as empresas considera o nível de hierarquia que existe entre elas. Quanto maior o nível de hierarquia, mais a associação se aproxima do tipo vertical. De modo inverso, quanto menor o nível de hierarquia, mais a associação se aproxima do tipo horizontal.

Associações verticais são associações de empresas não concorrentes integrantes de uma mesma cadeia produtiva, isto é, fornecedoras e clientes umas das outras. Nessa forma de organização, a cooperação se dá em termos de organização e fluxo produtivo, gestão de estoques, desenvolvimento de produtos e processos, controle de qualidade, *design* e *marketing*, etc.. Servem como exemplos as franquias McDonalds e O Boticário, a cadeia de suprimentos do complexo automotivo *General Motors*, em Gravataí/RS, e outros aglomerados e sub-contratação.

Carvalho (2005) acrescenta que uma associação vertical entre empresas permite maior especialização da produção, uma vez que há apoio tecnológico envolvendo produtores e fornecedores de todos os tipos de produtos e serviços.

Com relação às associações horizontais, Fleury e Fleury (2005) afirmam que existe uma relação simétrica em termos de poder (governança) entre as empresas. Logo, estabelecem-se alianças estratégicas, nas quais há compartilhamento de informações e de recursos para atingir objetivos de interesse comum.

As associações horizontais ocorrem quando empresas do mesmo segmento pertencentes a um único elo da cadeia produtiva se associam na execução de alguma ação conjunta. À princípio, as empresas são concorrentes, porém buscam por meio do associativismo, potencializar ações em benefício de todas. Destaca-se que neste tipo de organização a possibilidade de conflitos é relevante, contudo não exclui ação conjunta para solucionar problemas específicos em áreas menos expostas à competição, como treinamento e disponibilização de infra-estrutura. Como exemplos de associações horizontais cita-se os *clusters* do Vale do Silício e em Hollywood, ambos na Califórnia/USA, os distritos industriais como o da região da Emilia Romagna na Itália, *joint-ventures*, alianças estratégicas, consórcios, tecnópolis e redes de cooperação.

2.3 FORMAS DE ATUAÇÃO EM REDE

A atuação em rede pode ser considerada como um fenômeno multiperspectivo. A corrente técnico-econômica aborda a eficiência econômica como referência enquanto que a busca de competitividade se dá pela concentração de competências e recursos produtivos, além da minimização de custos. As teorias desta corrente se referem à economia dos custos de transação e a teoria das dependências dos recursos. A primeira apresenta as redes como estruturas de governança capazes de minimizar custos e aumentar a eficiência. A segunda introduz um enfoque estratégico à atuação em rede ao atribuir-lhe um papel de agregar valor e desenvolver capacidades das empresas.

Uma outra corrente assume o caráter multidisciplinar das ciências sociais ao considerar os imperativos político, histórico, cultural e social. Para tal, utiliza o processo de especialização flexível e o conceito de capital social como fundamento explicativo da efetividade das redes. No que se refere à especialização flexível, esta analisa aspectos

políticos e institucionais como os mecanismos de regulação, história regional e trajetória das instituições, além de enfatizar a importância da gestão da tecnologia e da inovação. Quanto ao conceito de capital social, este contribui para o entendimento dos aspectos relacionais, sociais e culturais que envolvem uma rede.

Para atuar em rede é necessário que as empresas tenham algo em comum, que seus comportamentos estejam inseridos num contexto territorial, cujas relações comerciais bem como outras relações informais se entrelacem em diferentes graus, favorecendo as estratégias de inovação, de aprendizagem e de troca de informações. Assim, a constituição de redes permite definir as fronteiras de uma organização produtiva. Neste sentido, as atividades são freqüentemente complementares de modo que os ganhos de custos são fatores essenciais de crescimento.

Béjean e Gadreau (1997, apud Campeão e Lambert, 2001), consideram que o termo "rede" pode ser concebido de duas formas. Numa abordagem mais arquitetônica, a rede pode ser considerada como uma estrutura, uma nova forma de organização das atividades econômicas que implica na interação entre diferentes instituições. Essas, por sua vez, podem ser indivíduos ou grupos de indivíduos com relações de natureza variada. A segunda abordagem, considera "rede" um conceito econômico encarregado de descrever uma nova modalidade de coordenação econômica (governança), tal como a coordenação de mercado (ou externa) e hierárquica (ou interna). A seguir, apresentam-se algumas formas de atuação em rede.

2.3.1 Redes interorganizacionais

Dentro de uma perspectiva evolucionista, a rede é resultado de uma dinâmica organizacional instituída com base em uma coerência coletiva, a partir de decisões individuais. Assim sendo, o nível de confiança entre os envolvidos assume uma posição de destaque, sendo reforçado por um conjunto de práticas comuns, hábitos e convenções tácitas.

Para Porter (1998), a atuação em rede promove harmonia entre concorrência e cooperação, permitindo otimizar o uso das vantagens competitivas locais. Em outras palavras, a cooperação viabiliza o atendimento de uma série de necessidades das empresas que seriam de difícil satisfação caso as mesmas atuassem isoladamente. Por meio da cooperação, as empresas associadas dividem riscos e benefícios, viabilizando uma série de ações de difícil realização caso não houvesse a cooperação. Entre essas, Amato Neto (2005) destaca:

- combinar competências e utilizar *know-how* das instituições parceiras;
- compartilhar e dividir desenvolvimento e conhecimentos adquiridos por meio de pesquisas tecnológicas;
- partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades em conjunto;
- oferecer uma diversidade de produtos com qualidade superior;
- exercer maior pressão sobre o mercado;
- compartilhar recursos e sistema de distribuição e marketing; e
- fortalecer seu poder de compra.

Segundo Hansen (2004), a atuação em rede pode assumir diversas formas, algumas delas são:

- ***Filière* ou Cadeias produtivas:** relação que abarca um conjunto de estratégias empresariais ligadas entre si por encadeamentos tecnológicos, os quais coordenam sucessivos estágios do processo de transformação de bens e produtos. Assim, a abordagem de *Filière* permite tanto a identificação dos chamados estrangulamentos, pontos-chaves onde são estabelecidas as políticas de toda a cadeia, como dos pontos fortes existentes.
- **Cadeia global de valor:** muito semelhante à *Filière*, corresponde à coordenação global dos arranjos produtivos tanto em cadeias coordenadas pelos produtores (*producer driven*) quanto pelos compradores (*buyer driven*) em diferentes países. Dado seu caráter global, essa tipologia é usada para avaliar as relações comerciais e econômicas internacionais, as estratégias e tecnologias empregadas, a identificação dos “gargalos” produtivos e os processos de coordenação das atividades econômicas.
- **Clusters empresariais:** típicos de determinados segmentos e regiões, compreendem arranjos geográficos de empresas de determinado setor de atividades e outras empresas correlatas. No atual contexto, os *clusters* têm sido estimulados dadas algumas de suas características, quais sejam, maior acesso à fornecedores e a sistemas de informação especializados, *marketing* vinculado à divulgação da marca, acesso equivalente à instituições e bens públicos, estímulo à inovação pela competição e melhoria da motivação e da avaliação de desempenho das empresas participantes.
- **Supply Chain ou Cadeia de suprimentos:** esta forma de arranjo trata das relações entre fornecedores e clientes internos das cadeias de suprimentos de materiais,

insumos e componentes. Dessa forma, o objetivo passa a ter, além do caráter interno e técnico, também um caráter externo (voltado para fornecedores, clientes e concorrentes) e estratégico (direcionado para a busca de soluções sistêmicas criativas). Neste tipo de arranjo, observa-se a intensificação do uso de sistemas informacionais de base microeletrônica.

- **Condomínios industriais:** algumas empresas fornecedoras estabelecem suas instalações nos entornos da planta da montadora, a qual assume a coordenação de todo o projeto. Essa tipologia constitui-se num caso específico das cadeias de suprimentos.
- **Organizações e cadeias virtuais:** justificadas pela necessidade de informação e comunicação, as cadeias virtuais registram as informações sobre os fluxos físicos de materiais e bens das empresas integrantes da cadeia que podem ser acessadas e distribuídas através de uma grande variedade de canais. Em outras palavras, o objeto das cadeias virtuais é a própria informação. A diferenciação com relação aos *clusters* se dá em termos de infra-estrutura (*clusters*: infra-estrutura local; cadeias virtuais: tecnologia de informação e comunicação) e localização relativa entre os integrantes da rede (*clusters*: proximidade geográfica; cadeias virtuais: dispersão geográfica).
- **Redes flexíveis de pequenas e médias empresas:** estabelecimento de alianças estratégicas que visam facilitar o acesso aos recursos e à tecnologia necessários à sobrevivência das pequenas e médias empresas. Existem duas opções básicas de alianças: sua inclusão em uma rede *topdown*³ como fornecedoras de uma grande empresa; ou integrar uma rede flexível⁴ de empresas de porte similar ao seu.

Neste modelo, cabe destacar que, a partir do estabelecimento de um pacto ou acordo entre os integrantes visando atingir objetivos comuns, é possível diferenciar alguns tipos de consórcios: (i) consórcio setorial: empresas concorrentes e complementares que se associam em busca de ganhos de competitividade mediante difusão de informações e complementaridade produtiva; (ii) consórcio territorial: união de empresas de todos os segmentos e atividades de uma dada região cujo foco são as atividades informativas e de promoção do

³ Rede *topdown* corresponde a uma rede de empresas menores fornecedoras diretas e indiretas de uma empresa maior que assume a liderança do grupo (HANSEN, 2004).

⁴ Rede flexível é aquela formada por um conjunto de pequenas e médias empresas onde cada uma participa em determinado estágio do processo produtivo de um bem que garante a sustentabilidade da cadeia como um todo.

conjunto das empresas; (iii) consórcio específico: as empresas integrantes restringem-se às atividades específicas para atingir um determinado objetivo.

Diante disto, percebe-se que uma tendência das empresas em integrarem-se em arranjos produtivos que lhes proporcionem algumas vantagens. Contudo, há ainda uma grande divergência no que se refere à nomenclatura e terminologias utilizadas pelos autores para definir tais arranjos.

Para o objetivo deste estudo, torna-se necessário discorrer sobre um tipo específico de arranjo produtivo, as Redes de cooperação interorganizacional, apresentado a seguir.

2.3.2 Redes de cooperação interorganizacional

Segundo Verschoore F°. (2003), uma rede de cooperação interorganizacional corresponde a 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 (p. 28).

Esse modelo se refere a uma organização associativa e democrática de empresas que possuem o mesmo porte, de modo que a pessoa predomina sobre o capital. Cada uma das empresas associadas mantém sua individualidade e sua autonomia decisória, porém, em conjunto, elas desenvolvem ações no sentido de superar fragilidades inerentes às empresas envolvidas.

Especialmente no que se refere às pequenas e médias empresas (PME), o processo de união de forças inicia como forma de poder competir com as grandes organizações capitalistas. Assim, este tipo de rede não tem um ciclo de vida, pois se transforma ao longo do tempo, variando foco e membros. A interação contínua entre pequenas e médias empresas favorece, de um lado, as oportunidades de inovar, e de outro lado, a existência de um ambiente conhecido e previsível no qual podem ocorrer as inovações.

Balestrin e Vargas (2003), por exemplo, apontaram como vantagens desse modelo organizacional a (i) aprendizagem coletiva; (ii) alcance de economias de escala; (iii) aumento do poder de barganha, tanto em termos de redução de custos como em ganhos de representatividade nas negociações; (iv) ampliação do mercado; (v) redução dos custos de

transação; (vi) realização de economias de escopo através da diversificação do portfólio de produtos; e (vii) fomento ao processo de inovação.

Contudo, a análise das redes de cooperação interorganizacionais deve centrar sua atenção nas características e fatores inerentes às próprias redes e às empresas associadas. Entre esses, citam-se a homogeneidade entre as empresas participantes (identidade comum), a presença de capital social na rede, o processo de comunicação (volume de informações trocadas, quantidade de parceiros, riqueza das informações), a geração de benefícios tangíveis, os sistemas de valores e premissas compartilhadas, a coerência de objetivos da rede e de seus participantes.

Um outro fator considerado fundamental por Verschoore F^o. (2004), trata da importância da formalização para o êxito das redes de cooperação. Segundo o autor, a formalização da rede evita que os relacionamentos fiquem soltos, assegura o comprometimento dos envolvidos e facilita o empreendimento de ações conjuntas.

Merece especial atenção a diferenciação entre associação e cooperativa. Em geral, as cooperativas destinam-se, sobretudo, à pessoas físicas ou pequenos comerciantes, não assumindo carácter de organização classista. Seu capital é constituído pelos próprios associados através de quotas-partes; a entidade constitui um fundo de reserva a partir de determinado percentual sobre o capital subscrito; o lucro líquido é distribuído entre os sócios sob forma de dividendos; os sócios respondem de modo solidário e ilimitado pelos negócios da sociedade (PINHO, 1977, p. 95-96).

Com relação às associações que sustentam juridicamente as redes de cooperação interorganizacionais, essas são formadas especificamente por pessoas jurídicas; são associações sem fins lucrativos, encarregadas de promover novas oportunidades de negócios aos seus associados, ou seja, o lucro é diretamente da empresa associada; o capital é constituído a partir do pagamento de mensalidades fixadas pelos próprios associados de acordo com as ações definidas pelos mesmos; os sócios não respondem solidariamente nem subsidiariamente pelas dívidas e obrigações sociais da associação (SEDAI, 2004).

Esse trabalho adota o conceito de rede de cooperação interorganizacional definido por Fachinelli *et.all.* (2002) como sendo uma aliança interorganizacional em prol de um projeto coletivo para aumento da competitividade das empresas e que proporcione uma dinâmica específica às relações pré-existentes entre elas. Dessa forma, o conceito é mais abrangente não restringindo a categorização de redes apenas a empresas que sejam do mesmo

setor, que atuem no mesmo elo da cadeia produtiva ou que se localizem em uma mesma região.

O Rio do Grande do Sul é pioneiro nesta forma específica de organização empresarial contando com a participação direta do governo estadual e de universidades locais. Neste sentido, o próximo capítulo traz um breve histórico da formação econômica do Estado destacando suas peculiaridades e, em seguida, apresenta o Programa Estadual Redes de Cooperação.

3 ECONOMIA GAÚCHA: AS REDES DE COOPERAÇÃO COMO MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO

A partir da revisão teórica sobre desenvolvimento regional bem como da discussão sobre as formas de interação entre os diversos agentes econômicos, atesta-se que o desempenho de determinada região varia de acordo com suas condições históricas, territoriais e sócio-econômicas. De fato, a dependência da trajetória (*path dependence*), a evolução da estrutura institucional, tecnológica, de inovações e aprendizagem, além da cultura social são fatores explicativos de diferenças econômicas regionais.

Nesse sentido, considerando o objetivo deste trabalho de avaliar o Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul como modelo para o desenvolvimento regional, torna-se necessário estudar a formação histórica gaúcha. Para tal, parte-se do princípio de que o Rio Grande do Sul, ao longo do século XX, desenvolveu uma estrutura industrial com certas peculiaridades.

Em sua formação histórica, o Estado sul-rio-grandense era o único território do Brasil que concorria diretamente com a Argentina, Uruguai e Paraguai, tanto em termos políticos como militares e econômicos. Assim sendo, sua formação distinguiu-se dos demais Estados do País em função de ocupar um território fronteiriço, marcado por inúmeros conflitos entre regiões ocupadas pelas colônias portuguesas e espanholas.

Especificamente no que se refere ao assunto desigualdade regional, a lógica interna de desenvolvimento no Rio Grande do Sul consolidou duas regiões distintas: a Metade Sul ou região da Campanha, não industrializada e colonizada pelos açorianos; e a Metade Norte, que compreende a região da serra e planalto colonizados por alemães e italianos.

Há um século atrás, a Metade Sul era a mais rica e dinâmica do Estado. Entretanto, ao longo do século XX, inverteram-se os papéis quanto à hegemonia e dinâmica econômica regional. Segundo Arend e Cario (2004), com o processo de industrialização em marcha decaiu a participação no produto estadual da Metade Sul ao lado do avanço da Metade Norte.

3.1 BREVE HISTÓRICO DA FORMAÇÃO ECONÔMICA GAÚCHA

Desde o período da Coroa portuguesa, como depois no Império, o processo desencadeado pela imigração foi determinante na trajetória de desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Inicialmente foi necessário criar uma sociedade capaz de rivalizar com os países platinos na Metade Sul. Para tal função, essa sociedade recebeu estâncias destinadas à produção pecuária, sendo constituída sob regime patrimonialista, senhorial, estratificado e autoritário, tornando-se a elite regional. Isto porque, dado o distanciamento entre as estâncias, as relações sociais se restringiam aos proprietários, escravos, peões e capatazes.

A outra sociedade, ao norte do Estado, tinha a finalidade de prover uma produção agrícola diversificada. Assim sendo, foi colonizada por imigrantes alemães e italianos com base na pequena propriedade sustentada basicamente na lavoura. Com a venda dos excedentes, esta sociedade obteve renda suficiente para formar um mercado consumidor atraente. Além disto, o espírito associativo dos alemães e as tradições cívicas trazidas e cultivadas pelos italianos conceberam em sua região uma sociedade mais solidária e com restritas diferenças de classe (VERSCHOORE F^o, 2000).

Até 1914, a indústria gaúcha montada concentrou-se em ramos distintos nas duas regiões. Ao Sul, no eixo Rio Grande – Pelotas, o desenvolvimento industrial se restringiu ao setor têxtil com firmas de grande porte, destaque para a Cia. União Fabril e a Cia. de Tecelagem Ítalo-Brasileira; e à formação de um parque manufatureiro centrado no beneficiamento de produtos alimentares, como tradição herdada dos frigoríficos e das charqueadas. Ao Norte do Estado, a economia colonial formou uma indústria diversificada voltada ao atendimento do mercado local. Surgiram fábricas para a produção de pastas alimentícias, biscoitos, cerveja, fumo, além de calçados (SOUZA, 2006).

Em decorrência desses fatores, apesar da hegemonia da Metade Sul, essa região sofria com a grande instabilidade, incerteza e desestímulo aos investimentos. Por outro lado, a produção diversificada e integrada da Metade Norte favoreceu a formação de cadeias produtivas e complexos industriais, atribuindo-lhe um caráter econômico dinâmico.

Em seguida, discorre-se sobre a evolução das duas formações sócio-econômicas isoladamente.

3.1.1 *Metade Sul*

Preocupada com a manutenção e expansão de seus territórios, a Coroa portuguesa estabeleceu quartéis (Fortes) na região sul do Rio Grande por meio da distribuição de títulos de propriedade aos criadores de gado, legalizando as denominadas estâncias. Porém, para legitimar a propriedade da terra, a Coroa portuguesa não raras vezes exigiu que os proprietários guerreassem contra os castelhanos, o que lhes atribuiu a imagem de empresários-guerreiros.

Devido à grande extensão de terras doadas pela Coroa portuguesa, as estâncias foram destinadas à pecuária, de modo que se configuraram como organizações sociais isoladas, cujo distanciamento dificultava o contato humano e obrigava cada estância a produzir os bens necessários à sua coletividade. Portanto, a estância era uma organização produtiva voltada para o mercado consumidor interno, constituído por proprietários, escravos, peões e capatazes, e hierarquizada economicamente pelo estancieiro.

Em contraposição, dado os padrões econômicos rústicos e humildes das estâncias antes das charqueadas, a formação interna estancieira tinha uma composição social mais solidária e democrática do que a encontrada no restante do País. O espírito de solidariedade imperou tanto dentro das estâncias quanto entre estas. Isto porque a necessidade de defesa das fronteiras nacionais unia peões e estancieiros pela própria vontade. Como sugere Verschoore F°. (2000), "os antigos povoadores do Estado, por estarem em constante integração com os problemas da nação e participarem freqüente e ativamente da defesa do território, adquiriram uma consciência do interesse coletivo muito acima da média" (p. 54).

Após a consolidação da pecuária de corte, na década de 1780-90, a produção de charque proporcionou novo alento à economia do Estado. Nesta época, o charque tornou-se o alimento de maior consumo entre as camadas mais pobres da população e a mão-de-obra escrava das regiões centro e nordeste do País. O charque se fixou como um dos principais produtos exportados favorecendo a maior integração da região sul à economia nacional.

Em termos neo-schumpeterianos, o complexo pecuário-charqueador gaúcho se desenvolveu com base nas vantagens naturais da matéria-prima abundante. Utilizando mão-de-obra escrava para produzir carne seca e salgada, a atividade charqueadora criou um mercado regional para o gado, instituindo um novo valor econômico à carne. Conforme Pesavento (1982), "a instalação do processo de salgamento da carne foi a inovação

tecnológica fundamental, que forneceu ao Rio Grande do Sul o seu principal produto comercializável e elevou a rentabilidade pecuária” (p. 6).

Assim, o produto passou a ser explorado pelo setor pecuarista gaúcho. Surgiram aglomerações urbanas, como Pelotas, e a expansão de outras, como Rio Grande. Essas centralizavam a maior parte das estâncias produtoras e os canais por onde o charque era exportado.

Todavia, no início do século XX a entrada de um substituto de melhor qualidade produzido na região platina e a exigência de carnes mais elaboradas, beneficiadas e frigorificadas desestabilizou a economia charqueadora. Nem mesmo o impulso gerado pela demanda dos países europeus por produtos agropecuários no período da Primeira Guerra Mundial (1914-1918) foi suficiente para que o setor conseguisse se revitalizar.

Apesar de perceber a necessidade de mudança, a sociedade local não foi capaz de se adaptar às novas exigências da economia. Embora o setor pecuarista tenha tentado se modernizar com a instalação do Frigorífico Rio-grandense, as soluções para a continuidade do desenvolvimento da região não estavam mais no mercado do charque. Tampouco as tentativas de soluções foram buscadas por meio da cooperação, de modo que as relações entre o charqueador e o estancieiro foram sendo minadas. Na economia do charque, o estancieiro era o fornecedor de matéria-prima para as charqueadas. Seu faturamento dependia diretamente dos preços oferecidos pelos charqueadores. Esses últimos eram inteiramente dependentes da economia exportadora nacional e ofereciam o menor preço possível pela matéria-prima (PESAVENTO, 1982). O espírito cooperativo e associativo possível de ser encontrado entre os próprios estancieiros perdeu muito de sua força com as novas relações econômicas impostas pela atividade econômica do charque.

No início do século XIX, as relações sociais na Metade Sul eram caracterizadas por uma estrutura social fundamentada no latifúndio, no qual, de um lado, predominava a hierarquização entre o estancieiro e seus subordinados que proporcionava uma boa qualidade de vida ao dono da terra, não exigindo maiores investimentos. De outro, o baixo grau de associativismo entre estancieiros e charqueadores, impossibilitava a disseminação de novas idéias e qualquer iniciativa de busca de soluções conjuntas para os problemas que afetavam a região.

Além dessas características, outros fatores contribuíram para a tendência declinante da região ao longo do tempo. Entre eles (i) a disputa entre dois Impérios que colocava em dúvida o domínio futuro dos direitos de propriedade, de modo que os agentes locais não

tinham incentivos para poupar, investir ou iniciar novos negócios; (ii) pelo mesmo motivo, os capitais externos não eram atraídos para a região; (iii) o baixo intercâmbio entre os agentes, a propriedade concentrada da terra, a rigidez social e o vazio demográfico favoreciam a formação de monopólios (pecuária); e (iv) a distância entre as estâncias e seu auto abastecimento dificultavam as trocas entre os habitantes.

3.1.2 Metade Norte

A região Norte do Estado somente veio a se destacar no processo de desenvolvimento econômico a partir de 1824, com a chegada dos primeiros imigrantes europeus vindos da Alemanha. Atraídos pelos incentivos do governo brasileiro, como ajuda financeira, terras, animais e liberdade de culto, os alemães estabeleceram-se inicialmente próximos à capital Porto Alegre, no município de São Leopoldo.

Os primeiros imigrantes eram basicamente agricultores e artesãos. Em seguida chegaram médicos, farmacêuticos, alfaiates, sapateiros, carpinteiros, ferreiros, joalheiros e jardineiros, indicando as atividades econômicas às quais os colonos se dedicariam na nova terra.

Entre o momento de sua chegada e o início da década de 1840-50, os alemães trabalharam restritamente para sua subsistência no novo continente. Nas três décadas seguintes, além da criação de suínos, conseguiram desenvolver uma agricultura comercial dinâmica, centrada nas lavouras de milho, feijão, batata, mandioca e trigo, com a qual abasteciam o mercado de Porto Alegre. Porém, após a década de 1870-80, a agricultura colonial alemã já atendia os mercados internos do centro do País gerados pela economia cafeeira (PESAVENTO, 1982).

Uma característica marcante dos imigrantes alemães era sua ampla capacidade de associação e sociabilidade, comprovadas pelo grande número de sociedades fundadas no Estado. Desde a primeira associação – Sociedade Germânia, fundada em 1855, em Porto Alegre – formaram-se sociedades profissionais, como a dos fotógrafos; sociedades caritativas, como a Alemã de Assistência; sociedades recreativas de bolão e tiro ao alvo; sociedades esportivas de ginástica e futebol; e, finalmente, culturais, como as de canto e música.

Quando a agricultura colonial alemã já se consolidava num estágio de estruturação comercial mais complexo, iniciou o processo de imigração italiana. Entre 1875 e 1889 os italianos foram se assentando na região serrana de Caxias do Sul, porém encontraram maiores

obstáculos do que os alemães. Isto porque receberam lotes de terras menores, de qualidade inferior, pelos quais tiveram que pagar. Além disso, o auxílio em animais, ferramentas e sementes minguara.

Contudo, a chegada de imigrantes italianos propiciou novo impulso ao processo de dinamização da economia do Norte do Estado. Contando com a rede comercial formada pelos alemães, os colonos italianos encontraram no vinho a base de sustentação de sua economia. Além do vinho, as lavouras de milho e trigo e a criação de suínos, de onde era retirada a banha, possibilitaram às colônias italianas um rápido crescimento econômico já no início do século XX (VERSCHOORE F^o., 2000).

Da mesma forma que a imigração alemã, os italianos condicionaram a formação social do Estado. Em sua maioria, traziam consigo as experiências e tradições cívicas formadas na consolidação de seus territórios na Europa. Além disso, as várias dificuldades enfrentadas durante o processo migratório formaram no imigrante italiano um espírito cooperativo e solidário sem o qual dificilmente poderiam estabelecer-se no sul do Brasil. Nesse processo, merece especial atenção o controle social exercido pela Igreja através de seus sacerdotes. Como base na moralidade individual e coletiva, a educação religiosa pregava o desenvolvimento de relações cívicas de respeito mútuo, interação societária e consciência de comunidade e identidade comuns.

Disto, constata-se que o processo de desenvolvimento da Metade Norte não se deu em função de invenções ou uso de técnicas avançadas e desconhecidas. Mas através do emprego de técnicas já dominadas em países industrializados da Europa, não exigindo dos imigrantes maiores conhecimentos nem investimentos elevados. Em Arend e Cario (2004) encontram-se passagens que falam de viagens ao exterior para a aquisição de máquinas, de correspondência com outros países para informações técnicas, imitação simplificada e mesmo de aplicação prática dos manuais. Além disso, a partir da primeira década do século XX, a elite industrial gaúcha passou a suprir a necessidade de habilitação técnica com o envio dos filhos dos empresários à Europa para estudarem e realizarem estágios.

Paralelamente, visando formar mão-de-obra qualificada, os imigrantes construíram escolas profissionalizantes em cujo currículo constavam disciplinas como desenho projetivo, mecânica, físico-química, estática, eletromecânica, resistência de materiais, álgebra, etc., além de disciplinas de idiomas como português, alemão, francês e inglês.

Assim, a colonização europeia na Metade Norte viabilizou seu desenvolvimento econômico tendo como base a pequena propriedade, a produção agrícola diversificada e a busca por aprimoramento técnico.

Ressalta-se também que a proximidade da capital em muito colaborou neste processo. Isto porque Porto Alegre se beneficiou de sua posição geográfica constituindo-se como ponto de embarque das exportações coloniais para os mercados do centro do País e como local de distribuição dos produtos importados consumidos nas colônias.

Essa economia colonial em franca prosperidade se refletiu na constituição de um sólido mercado local, que possibilitava novos investimentos no setor industrial. Além disso, os elevados custos de transporte dificultavam a entrada da produção paulista no Estado, resguardando a indústria gaúcha da concorrência.

O grande número de novas empresas surgidas nos anos iniciais do século XX contribuiu para o desenvolvimento industrial gaúcho. Dentre os principais ramos destacavam-se a alimentação, madeira e cerâmica, metalurgia e couros. A diversificação da produção e o contínuo crescimento médio das exportações no período de 1890 a 1914 delinearão a efetiva implantação e consolidação da indústria no Estado.

As modificações provocadas pela Primeira Guerra Mundial trataram da expansão das firmas de maior porte. Esse crescimento ocorreu ou pela incorporação de firmas menores ou pela associação entre pequenas firmas. Concomitantemente a esse fenômeno, constatou-se também a acentuação do caráter regional da indústria gaúcha.

Nos anos seguintes, especialmente no período após 1930, ampliaram-se consideravelmente as diferenças regionais. Na Metade Norte, o aumento da concorrência entre os municípios exigiu maior especialização em determinadas atividades industriais (couro e calçados, mecânica, metalurgia, material de transportes, vinhos, etc.), promovendo o surgimento de aglomerações produtivas e alimentando o processo de concentração industrial. Os novos investimentos foram significantes para fortalecer a área metropolitana de Porto Alegre como a principal zona industrial do Estado e para consolidar a região serrana, ao redor de Caxias do Sul, como um segundo pólo industrial. Da mesma forma, os encadeamentos extremamente limitados da produção de charque e pecuária expressaram a decadência dos centros industriais da Metade Sul.

De modo geral, o desenvolvimento regional de longo prazo é condicionado pela capacidade de cada região de ultrapassar as barreiras ao seu crescimento e visualizar as oportunidades de inserção econômica num contexto de contínuas transformações. Neste

sentido, se em sua fase inicial o desenvolvimento capitalista no Rio Grande do Sul assumiu características excêntricas no quadro nacional. A partir de 1930 o Estado tornou-se periférico e politicamente dependente da evolução histórica nacional. Isto porque o modelo de desenvolvimento adotado como "celeiro do país" deparou-se com seu esgotamento. No momento da crise econômica dos anos 1950 e 1960, o governo estadual teve que direcionar os investimentos para as regiões que apresentavam maiores externalidades positivas, aprofundando a disparidade inter-regional.

Atualmente a estrutura industrial do Estado assemelha-se à do País, todavia apresenta algumas especificidades resultantes de sua trajetória pelo século XX. Há uma maior participação de indústrias tradicionais em relação à média nacional, além da existência de significativas aglomerações produtivas especializadas.

Por fim, cabe destacar que a participação do governo estadual no contexto da industrialização gaúcha não se deu apenas através de seus capitais. Segundo Verschoore F^o (2000), atuando de maneira indireta na esfera econômica, seja por meio de incentivos fiscais, seja pela intervenção em serviços de infra-estrutura como no caso do transporte ferroviário, o Estado cumpriu papel decisivo na consolidação do setor produtivo industrial. Outras demandas junto ao poder público se referiam à criação de uma legislação social compatível com a reprodução da força de trabalho, a criação e regularização do crédito oficial de longo prazo para a compra de bens de capital e a qualificação da força de trabalho.

Entretanto, recentemente o governo estadual encontrou outra forma de estimular e fortalecer a indústria gaúcha que vai além do simples apoio individualizado (concessão de crédito, oferecimento de cursos de capacitação, etc.). Baseado nas experiências bem sucedidas do norte da Itália e do Japão e, considerando a trajetória de desenvolvimento do Estado, o governo elaborou o Programa Redes de Cooperação, apresentado a seguir.

3.2 PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL

Das diversas teorias sobre desenvolvimento econômico extrai-se que o processo de desenvolvimento é cumulativo e histórico. Assim, a lógica de comportamento dos agentes é determinada por variáveis como cultura, confiança, cooperação, objetivos estratégicos, capacidade de inovação, território e externalidades. Tais variáveis dependem diretamente da

trajetória passada da região. Contudo, a interação de uma economia com outros mercados externos é fator-chave na dinâmica do desenvolvimento.

No Estado do Rio Grande do Sul percebe-se claramente que a atuação governamental tem sido fundamental para o surgimento das redes de empresas. A responsabilidade pela articulação das políticas públicas que atendam aos interesses do Estado no fomento às empresas recai sobre a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI). Para tanto, a Secretaria articula forças entre os agentes regionais, através da criação de programas estruturantes, implementando projetos e ações por meio de parcerias com outras instituições. Com essa função, a partir de estudos sobre as condições históricas do desenvolvimento gaúcho, o governo do Rio Grande do Sul buscou inspiração nos modelos de desenvolvimento italiano e japonês para elaborar o Programa Redes de Cooperação.

Na região sul, as micro e pequenas empresas representam 99,4% das empresas formais, que ocupam mais de 60% dos postos de trabalho (SEDAI, 2006). A representatividade das micro e pequenas empresas na economia justifica ações de apoio ao seu desenvolvimento, adequando suas estratégias de crescimento aos novos paradigmas estabelecidos pelas relações de mercado.

O padrão de competição do século XXI representa uma ameaça à sobrevivência das micro e pequenas empresas. Apesar da importância dessas empresas como grandes geradoras de empregos, sua competitividade e eficiência na geração de riquezas ainda é baixa. Além do desequilíbrio em relação ao poder de barganha e aos recursos disponíveis para investimentos em pesquisa, comunicação e *marketing*, as micro e pequenas empresas sofrem com a diferença de escala entre elas.

Adam (2006) acrescenta que a estratégia de formação de redes de micro e pequenos empreendimentos foi fortemente influenciada pelos efeitos da abertura dos mercados ao longo da década de 1990. A instalação de novas empresas multinacionais no País, em especial no Rio Grande do Sul, ocorridas através de fusões e/ou aquisições, despertou na comunidade empresarial a necessidade de melhorar seu posicionamento competitivo. Assim, diante das ameaças de competidores mais fortes, empresários que antes atuavam como concorrentes, passaram a estabelecer relações de cooperação com o objetivo de potencializar seus segmentos.

Contudo, para haver cooperação é necessário constituir um forte elo de confiança. Nesse sentido, o Programa Redes de Cooperação desempenha um papel essencial na formação dessa base de confiança. Atuando diretamente na promoção de uma cultura

associativa, o Programa oferece orientação gratuita para a formação e evolução de redes de cooperação interorganizacionais. O incentivo ao processo produtivo se dá a partir de novos pressupostos: democracia participativa, justa repartição dos resultados, fundamento ético regulador das relações e preponderância do ser humano sobre o capital (SEDAI, 2006).

3.2.1 *Objetivos do Programa Redes de Cooperação*

Criado no ano de 2000 e instituído em 2004 pelo decreto lei nº 42.950, o objetivo do Programa é fortalecer as micro, pequenas e médias empresas por meio do associativismo. Para tanto, o Programa é executado regionalmente de forma articulada por meio de convênio com universidades. A idéia é a de que, a partir da cooperação, constitui-se um ambiente estimulador ao empreendedorismo, capaz de fornecer suporte técnico à formação, consolidação e desenvolvimento das redes de pequenas e médias empresas.

De modo geral, o Programa Redes de Cooperação foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços; porém, recentemente, o terceiro setor também tem buscado atuar em rede. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a idéia de que "o todo é maior do que a soma das partes, ou seja, a coordenação das contribuições individuais representará um diferencial na competição" (ADAM, 2006, p. 36).

O Programa integra o Departamento de Desenvolvimento Empresarial da SEDAI, tendo como base quatro princípios norteadores de atuação (VERSCHOORE, 2004):

- *Cooperação horizontal*: estimular à formação de redes entre empresas de um mesmo segmento da cadeia produtiva, evitando relações verticais que estabeleçam alguma forma de hierarquia entre as associadas;
- *Concepção associativa*: constituir uma entidade associativa sem fins lucrativos, juridicamente estabelecida destinada aos interesses comuns dos empresários; porém, cada um mantém sua individualidade;
- *Expansão das redes*: ampliar o número inicial de associados, de modo que os benefícios sejam estendidos a todos os empresários interessados;
- *Independência*: manter autonomia nas definições dos rumos a serem tomados, independente do Programa. Nesse sentido, as empresas não devem ser afetadas na sua autonomia decisória.

O Programa possui abrangência estadual sendo coordenado pela SEDAI. Porém, conforme visto nos capítulos anteriores, o Estado gaúcho é composto por regiões com características peculiares, tanto no que diz respeito ao tipo de economia praticada, quanto aos fatores culturais existentes em cada região. Assim, na operacionalização do Programa, as universidades conveniadas desempenham um papel estratégico para sua consolidação, pois conhecem as especificidades das regiões; ao mesmo tempo, possuem a credibilidade necessária para chegar até a comunidade local, diminuindo a desconfiança do empresário em relação às instituições governamentais.

3.2.2 Estrutura de coordenação

Em sua estrutura, o Programa Redes de Cooperação tem como atores o governo do Estado, por meio da SEDAI e seu Departamento Empresarial; as universidades conveniadas, através dos supervisores e consultores; e os micro e pequenos empresários associados em redes.

As atribuições do governo do Estado e das universidades são estabelecidas anualmente por meio de convênio. Nesse constam as metas de formação e acompanhamento de redes, o montante de recursos financeiros que serão repassados pelo Estado às universidades para o desenvolvimento do Programa, além de definições sobre número de consultores e cursos de capacitação empresarial. De modo geral, a participação do governo se dá em termos de repasse da metodologia de trabalho e valores financeiros.

Às universidades cabe: (i) disponibilizar sua infra-estrutura para a execução do Programa, tais como salas de reuniões, equipamentos, organização de eventos, materiais, etc.; (ii) selecionar os consultores técnicos que atenderão as redes; e (iii) destacar um supervisor responsável pelo cumprimento das ações de seus consultores, bem como pelas metas estabelecidas no convênio com a coordenação estadual do Programa.

Os consultores são os responsáveis diretos pelo processo de formação e consolidação das redes. Selecionados pelas universidades e capacitados pela SEDAI, eles oferecem apoio especializado, acompanhando passo a passo a implementação da metodologia do Programa, mediando conflitos, motivando os empresários e ampliando seus horizontes. Inicialmente, os consultores convidam os empresários para participarem das reuniões de sensibilização para cooperação e apresentação do Programa. Após, atuam como facilitadores de atividades do grupo e identificam as possibilidades de ações conjuntas para resolução de problemas comuns

e para a potencialização de oportunidades. Eles têm, ainda, a responsabilidade de adequar a melhor formação jurídica da rede (Estatuto social, Regimento interno e Código de ética) com registro em cartório, constituindo a diretoria, coordenando a elaboração do planejamento estratégico e auxiliando na formação das equipes de trabalho.

Os micro e pequenos empresários participam do Programa como instrumento e prática. Das universidades as redes utilizam a infra-estrutura. As despesas da consultoria são custeadas pelo governo. Porém, à medida que a rede passa a realizar ações definidas por ela mesma, essas são custeadas pela própria rede. A ação integrada entre governo, universidade e redes é apresentada em esquema na Figura 5.

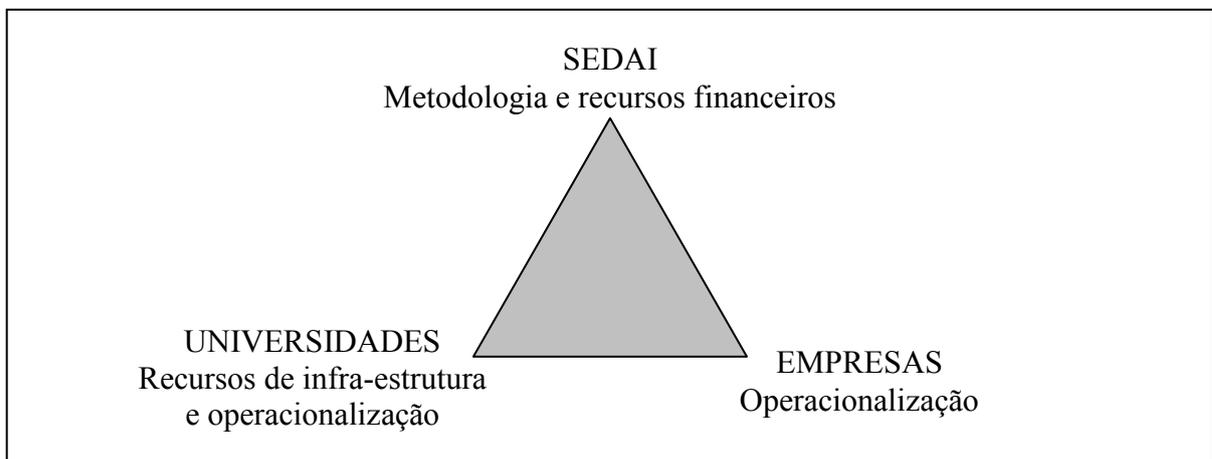


Figura 5 – Ação integrada entre governo, universidade e redes

Fonte: elaboração da autora, a partir de SEDAI (2006).

Quanto à coordenação geral do Programa Redes de Cooperação, a Figura 6 apresenta sua estrutura.

Conforme dito anteriormente, o Programa considera as potencialidades regionais para formação de redes de cooperação. Essas potencialidades são indicadas pelas universidades conveniadas. O Quadro 3 apresenta essas universidades bem como suas regiões de atendimento no ano de 2006.



Figura 6 – Estrutura de coordenação do Programa Redes de Cooperação
 Fonte: Elaboração da autora, a partir de SEDAI (2006).

Universidade conveniada	Sigla	Regiões de atendimento
Centro Universitário Feevale	FEEVALE	Vale do Rio dos Sinos, Paranhama - Encosta da Serra e Vale do Caí
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	PUCRS	Regiões metropolitana, Delta do Jacuí e litoral
Universidade Católica de Pelotas	UCPEL	Regiões sul e centro-sul
Universidade de Caxias do Sul	UCS	Regiões da Serra e Hortênsias
Universidade de Cruz Alta	UNICRUZ	Alto Jacuí e Alto da Serra do Botucará
Universidade de Santa Cruz do Sul	UNISC	Vale do Rio Pardo e Vale do Taquari
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	Regiões central, fronteira oeste e Campanha
Universidade do Vale do Rio dos Sinos	UNISINOS	Regiões central, metropolitana do Delta do Jacuí e Vale do Rio dos Sinos
Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS	UNIJUI	Regiões noroeste colonial, fronteira noroeste, Missões e Alto do Jacuí
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões	URI/FW	Regiões médio alto Uruguai e Norte

Quadro 3 – Universidades conveniadas ao Programa Redes de Cooperação e suas regiões de atendimento em 2006

Fonte: SEDAI (2006).

A parceria constituída pelo Programa Redes de Cooperação reforça o papel do governo e das universidades como agentes do desenvolvimento regional. Especificamente com relação às universidades, o Programa favorece 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 de gestão possibilitando um constante aprimoramento na capacitação dos empresários.

3.2.3 Implementação da metodologia do Programa Redes de Cooperação

Com o grupo de empresas definido, são disponibilizados os instrumentos necessários para a formação da rede. A metodologia de formação de redes é executada pelos consultores e segue as seguintes etapas (SEDAI, 2004):

- Fase A – Planejamento básico de atuação: análise de segmentos potenciais para formação de redes;
- Fase B – Prospecção de empresas potenciais à associação em rede;
- Fase C – Preparação da sensibilização de empresas: identificação dos pontos fortes e fracos de cada segmento na visão dos consultores;
- Fase D – Sensibilização: reunião de sensibilização à cooperação e apresentação do Programa Redes de Cooperação aos empresários prospectados;
- Fase E – Estruturação da rede: identificação dos pontos fortes e fracos de cada segmento pelos empresários;
- Fase F – Formatação jurídica: a metodologia oferece modelos de Estatuto social, Regimento interno e Código de ética que são discutidos e adaptados pelos próprios empresários associados;
- Fase G – Integração familiar: realização de um evento de confraternização entre os participantes da rede e seus familiares. O objetivo é diminuir as barreiras à comunicação, as desconfianças e as resistências à cooperação;
- Fase H – Constituição da diretoria eleita pelos associados;
- Fase I – Cadastramento da rede no sistema da SEDAÍ;
- Fase J – Registro da rede, após análise da assessoria jurídica oferecida pela SEDAÍ;
- Fase L – Capacitação empresarial: cursos básicos cujos temas são definidos em parceria entre a universidade e as redes;

- Fase M – Plano de ação: elaboração do plano de ação pelos associados orientados pelos consultores;
- Fase N – Ações de responsabilidade comunitária: esta fase tem como objetivos (i) auxiliar a comunidade local a qual pertence a rede; (ii) treinar os empresários na realização de ações conjuntas; (iii) servir para divulgação da rede;
- Fase O – Operacionalização da rede: distribuição das atividades em equipes de trabalho;
- Fase P – Ações de *marketing*: com o auxílio de uma agência de publicidade contratada pela rede, define-se a identidade visual da rede (nome e logotipo) bem como as ações estratégicas de *marketing*;
- Fase Q – Projeto de expansão: formula-se o plano de expansão do número de associados considerando regiões, porte das empresas, afinidades administrativas, etc.;
- Fase R – Ações para inovação: identifica-se as formas de diferenciação e/ou qualificação da rede e/ou das empresas associadas;
- Fase S – Negociação: a rede é encarregada de negociar produtos e serviços para o conjunto das empresas associadas, porém as notas de compras são individuais;
- Fase T – Integração de novos associados: definição das ações de integração para os novos sócios;
- Fase U – Acompanhamento da rede: o consultor começa a diminuir sua interferência nas definições da rede para que o conjunto dos associados trabalhe por si só;
- Fase V – Avaliação do processo: o consultor prepara os empresários para o encontro de avaliação da rede. O objetivo é identificar os problemas e discutir formas de remediá-los;
- Fase X – Encontro de avaliação: discussões sobre o andamento e resultados das atividades da rede;
- Fase Z – Plano de crescimento: a partir das avaliações, planejar as ações futuras da rede.

A consolidação das redes através da metodologia da SEDAI depende fortemente da atuação dos empresários nos cargos por eles desempenhados. A seguir, apresenta-se a estrutura organizacional típica de uma rede de cooperação.

- *Assembléia geral*: é o fórum soberano das decisões de atuação da rede. O processo é democrático, sendo que cada empresário tem direito a um voto, independente do porte de sua empresa.
- *Diretoria*: cumpre o papel de representar legalmente os interesses da rede. A diretoria é eleita pela maioria simples de votos sendo composta por Presidente, Vice-presidente, Primeiro e Segundo Secretários e Primeiro e Segundo Tesoureiros. Cada rede define, em seus instrumentos jurídicos, a condução do processo sucessório.
- *Conselhos*: cumprem o papel de auxiliar a diretoria na condução dos interesses da rede. Também são eleitos por maioria simples de votos, correspondendo ao Conselho de Administração, Conselho de Ética e Conselho Fiscal.

Para agilizar o funcionamento e desempenho das redes de cooperação que atuam de acordo com a metodologia do Programa, o grupo de empresários é distribuído em, no mínimo, quatro equipes de trabalho, que são: *marketing*, gestão e inovação, negociação e expansão. Cada equipe tem um líder responsável pela coordenação de suas atividades, sendo que a distribuição dos associados se dá, principalmente, em função de sua identificação com a respectiva área.

Destaca-se que as equipes de trabalho são responsáveis pela elaboração de propostas de atividades a serem executadas pela rede, todavia cabe à assembléia geral a aprovação da execução de tais atividades.

A equipe de *marketing* responde pelas ações de divulgação da rede. Inicialmente, junto com o consultor e a agência de publicidade selecionada pelo grupo, a equipe é encarregada de organizar o evento de lançamento oficial da rede. Este momento é muito importante para os empresários integrados em redes, isso porque ele consagra todo o empenho despendido na realização de seu sonho. Outras ações comuns da equipe de *marketing* são: (i) desenvolvimento de campanhas e promoções conjuntas; (ii) organização de eventos institucionais; (iii) orientação na padronização da identidade visual das lojas; (iv) elaboração de materiais de expediente com a marca da rede; (v) desenvolvimento de produtos com marca própria; etc. Nesse assunto, para proporcionar maior credibilidade à Rede, o Programa solicita

a inclusão dos logotipos da universidade, do Programa e do governo do Estado em todo material gráfico impresso.

A equipe de gestão e inovação tem a função de prover maior competitividade à rede. Para tal, busca oportunizar a geração e o compartilhamento de inovações em processos e/ou produtos a partir da interação entre os associados. A sistematização da troca de informações e atividades de transferência de conhecimento pode configurar-se em um processo contínuo de aprendizagem coletiva. Além do processo de aprendizagem interno, a equipe de inovação também pode trazer outros benefícios às redes, tais como: (i) identificação e difusão de melhores práticas entre os associados; (ii) identificação de necessidades de capacitação; (iii) elaboração de instrumentos que unifiquem os procedimentos da rede; (iv) organização de eventos com o objetivo de integrar associados e colaboradores, entre outros.

A equipe de negociação possui duas responsabilidades básicas. A primeira é planejar as parcerias a serem estabelecidas pela rede, principalmente no que diz respeito à aquisição de produtos e serviços junto aos fornecedores. As rodadas de negócios exigem dos empresários uma forte sintonia com o interesse comum, visto que determinadas propostas de determinados fornecedores podem impactar negativamente nos interesses de alguns associados da rede. É nesse contexto que se destaca a segunda responsabilidade da equipe de negociação, qual seja, a de coordenar as negociações entre os diferentes interesses dos diversos associados. Isto porque, em alguns momentos, se faz necessário que um empresário ceda em prol do benefício ao conjunto. Outras atividades desta equipe se referem à (i) consolidação de parcerias de longo prazo com fornecedores constituindo uma relação de ganha-ganha; (ii) controle do *mix* de produtos negociados em rede; (iii) monitoramento do comprometimento dos associados em relação às aquisições através da rede; etc.

A equipe de expansão tem a função de elaborar o plano de adesão de novos associados. Essa equipe é responsável pelo mapeamento das regiões onde a rede pretende atuar, bem como a identificação de potenciais parceiros nessas localidades. Para tal, a equipe propõe critérios de admissão de associados que passam pelo porte e localização dos empreendimentos, idoneidade e objetivos comuns, entre outros. Além desta atividade, a equipe também é encarregada do processo de integração do novo associado à rede.

Em alguns casos, as redes formam outras equipes, de acordo com sua necessidade. Esse é o caso, por exemplo, da Rede FARMARS, de farmácias de manipulação, a qual formou a equipe de farmacotécnica, responsável pelo desenvolvimento de fórmulas comuns às empresas associadas.

Ao final de 12 meses, período de acompanhamento integral pelo consultor, este auxilia na elaboração do plano de longo prazo e atua como facilitador da rede, recebendo demandas esporádicas e buscando novas oportunidades para o grupo.

Assim, as redes passam a atuar como ferramentas coletivas e como centrais de negócios, o que permite conquistar condições mais vantajosas de compras. Com o *marketing* compartilhado, elas conseguem desenvolver campanhas publicitárias, fortalecendo marcas e firmando um conceito comum. As redes funcionam, também, como centrais de alianças, o que permite estabelecer parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, consultorias, etc. Além dessas, são possíveis várias outras ferramentas coletivas operacionalizadas com base no planejamento estratégico de atuação desenvolvido pelo grupo.

No intuito de consolidar as redes, o Programa já ofereceu capacitação aos empresários por meio da promoção de cursos, encontros temáticos periódicos e congressos, previstos nos convênios. Entre essas capacitações citam-se: (a) 200 horas de cursos rápidos (12h cada) como fluxo de caixa, gestão de pessoas e administração financeira; (b) encontros temáticos de redes, com temas como Expansão (2004), Negociação (2005), Aprendizagem e Conhecimento (2006); I Congresso Nacional de Redes de Cooperação – Cooperação Brasil, organizado em 2005 pela UNISINOS, e II Congresso Nacional de Redes de Cooperação – Compartilhando experiências para uma visão global, realizado em 2006 pela PUCRS.

O Programa Redes de Cooperação foi internalizado pela sociedade do Rio Grande do Sul superando a abrangência de um mandato de governo e mantendo-se apesar das mudanças de partidos políticos. Contudo, o Programa sofre com o risco da descontinuidade, isto em função da falta de amparo legal e institucional que dificulta sua consolidação como política pública. Assim, sua permanência é respaldada por seu impacto na sociedade gaúcha, nos ganhos econômicos para as empresas, na geração de capital social e disseminação da cultura da cooperação entre empresas.

3.2.4 Números do Programa

Ao longo de seis anos, o Programa Redes de Cooperação rendeu uma série de exemplos bem-sucedidos nas mais diversas áreas de atuação. O saldo positivo desta iniciativa é atestado pelas pesquisas de Verschoore (2000, 2004 e 2005), Rech, Testa, e Luciano (2006), Adam (2006), entre outros. É crescente a adoção dessa nova forma de organização por parte de micro e pequenas empresas. A Tabela 04 mostra a evolução do número de redes de

cooperação constituídas desde o início do Programa bem como de universidades conveniadas e valores investidos pelo governo do Estado.

Tabela 1 – Evolução dos números do Programa Redes de Cooperação no período 2001-2006

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total no ano	7	15	21	32	45	90
Acumulado	7	22	43	75	120	210
Universidades conveniadas	5	4	8	8	8	10
Valores investidos pelo governo do Estado (R\$ mil)	1.131,9	664	2.388*		3.232,9	1.718,9

Fonte: Elaboração da autora, a partir de dados da SEDAI (2006).

* Somatório dos valores investidos pelo governo do Estado nos anos de 2003 e 2004.

Nos primeiros três anos do Programa foram constituídas 43 Redes de cooperação, com um total de 1.000 empresas integradas, gerando e/ou mantendo cerca de 10 mil empregos diretos e alcançando em conjunto um faturamento anual em torno de R\$ 400 milhões (SEDAI, 2006).

A partir de março de 2003, o Programa passou por uma profunda reestruturação para implantar melhorias identificadas nesse período. A reestruturação trouxe inovações aos convênios assinados em dezembro do mesmo ano, tais como: reformulação da metodologia de formação de redes, aperfeiçoamento da coordenação estadual da SEDAI, instituição de instrumentos de acompanhamento *on line* das atividades, criação de um supervisor para cada região, melhoria da seleção e treinamento dos consultores, geração de encontros entre empresários de redes e outras.

Atualmente, o Programa Redes de Cooperação é referência nacional em cooperação empresarial. Conforme a Tabela 1, desde seu início, já apoiou a formação e o desenvolvimento de 210 redes, envolvendo aproximadamente 3.000 micro e pequenas empresas, gerando e mantendo cerca de 40 mil postos de trabalho. As redes movimentam atualmente mais de R\$ 5 bilhões de reais ao ano no Rio Grande do Sul. Em termos de valores investidos pelo governo do Estado no período, esses somam um total de R\$ 9,1 milhões de reais. Especificamente no ano de 2006, cada rede de cooperação custou ao poder público, em média, pouco mais de R\$ 8 mil reais.

De modo geral, são muitos os benefícios alcançados pelas empresas integradas em rede nos moldes do Programa, com destaque (SEDAI, 2006):

- Ganhos de credibilidade no mercado, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente comercial;
- novas possibilidades de relacionamentos empresariais com universidades, agências estatais e instituições tecnológicas, que pequenas empresas não conseguem estabelecer isoladamente;
- valorização das marcas, lançamento de produtos diferenciados e *marketing* compartilhado;
- redução de custos de produção e riscos de investimento, com compras conjuntas de mercadorias, materiais de expediente, máquinas e equipamentos e acesso a grandes marcas;
- normatização de procedimentos e certificações;
- aumento da produtividade e redução da ociosidade;
- contratação de novos empregados e manutenção de postos de trabalho;
- capacitação gerencial e qualificação profissional;
- assessoramento e consultoria em diversas áreas, proporcionando o conhecimento de novos conceitos, métodos e estilos de gestão;
- abertura e consolidação de mercados com estruturas de comercialização nacionais e internacionais;
- ampliação da escala produtiva e atendimento de grandes pedidos por meio da produção conjunta;
- troca de informações e experiências;
- aumento da motivação e confiança no negócio.

O Programa Redes de Cooperação está em contínuo aperfeiçoamento. Atualmente há uma equipe integrada por pesquisadores, supervisores e consultores elaborando uma proposta de avanço metodológico para as redes já estruturadas.

Além disso, a perspectiva de fortalecimento de um trabalho em que são valorizados o comprometimento e a confiança torna-se um estímulo para a criação da União das Redes, a UNIREDES. Trata-se de uma associação das redes que busca ampliar ainda mais os benefícios às empresas abrindo possibilidades para negociações que exijam uma escala maior.

Entre essas, podem ser citadas negociação de combustível, telefonia, planos de saúde, cartão de crédito, etc.

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, Fundação Ford e BNDES. Também foi destaque internacional pelas Nações Unidas no UN-HABITAT - *United Nations Human Settlements Programme* no ano de 2004. Em 2006, o Programa conquistou o Prêmio Top de *Marketing* 2006, promovido pela ADVB.

As redes atendidas pela PUCRS, objeto deste estudo, somam um total de 37. Nessas, tem-se cerca de 1.000 estabelecimentos associados e 11 mil postos de trabalho. Anualmente, o conjunto das redes atendidas pela PUCRS tem faturamento aproximado de R\$ 735,6 milhões. Os segmentos atendidos são:

a) comércio: aviamentos, bazar, vestuário, cafeterias, casas de carnes, mini mercados, padarias e confeitarias, feirantes, drogarias, farmácias de manipulação, floriculturas, materiais de construção, ópticas, revistarias, autopeças;

b) serviços: restaurantes, academias, ensino, jornais de bairro e diários do interior, laboratórios de análises clínicas, *pets shops*, lavanderias, oficinas mecânicas, gráficas, serviços de decoração, serviços empresariais, videolocadoras, remanufatura de cartuchos para impressoras;

c) indústria: cosméticos, fornecedores automotivos, moveleira, metal-mecânico.

O convênio com a PUCRS tem sido renovado anualmente desde 2004. No entanto, para o ano de 2007, isto ainda não aconteceu. Por questões financeiras, o governo do Estado adiou a assinatura do convênio para o segundo semestre deste ano. Isso tem prejudicado bastante o desenvolvimento das atividades das redes. A universidade, por sua vez, reconhecendo a importância do Programa, passou a custeá-lo integralmente. Contudo, foram necessárias algumas reduções como da equipe de consultores, atualmente são 2 contra os 9 do ano anterior; e o número de redes atendidas, apenas 12 das 37 constituídas pela PUCRS.

Todavia, a atuação conjunta do governo, universidades e empresariado tem possibilitado o surgimento dessa nova configuração organizacional na economia gaúcha. Isso vem contribuindo para a manutenção e crescimento desses pequenos negócios. As organizações encontram, na atuação cooperada, uma alternativa inovadora para o crescimento econômico, bem como contribuem fortemente para o desenvolvimento das regiões onde estão inseridos.

4 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO NO RIO GRANDE DO SUL

O Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul colabora para o desenvolvimento simultâneo das empresas associadas em redes, das universidades conveniadas e de todo o Estado. Isto porque, de um lado, as empresas podem se beneficiar tanto pela troca de informações, quanto pelas economias de escalas geradas por meio da ação conjunta em atividades ligadas aos fatores de produção e distribuição. De outro lado, essa forma de organização facilita o acesso à fontes vinculadas à pesquisa e capacidade de inovação. O sucesso desses atores reflete e incentiva o desenvolvimento de todo o Estado.

Por conseguinte, a interação do governo, universidades e redes favorece a exploração das competências coletivas potencializando o uso dos recursos existentes, bem como a descoberta de novas oportunidades para a geração de retornos elevados, criação de novas capacidades e, conseqüentemente, aumento da competitividade das instituições envolvidas.

Com base no referencial teórico, este estudo busca avaliar o Programa Redes de Cooperação na perspectiva de seus atores. Para tal, foi realizada uma série de entrevistas incluindo representantes do governo, das universidades e das redes de cooperação. O desenvolvimento da pesquisa bem como seus resultados são apresentados a seguir.

Convém salientar que o presente trabalho não pretende esgotar o tema em análise, até mesmo por acreditar que está contribuindo com um foco inovador: a atuação integrada entre governo, universidade e redes de cooperação como modelo para o desenvolvimento regional.

4.1 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo tem características de pesquisa exploratória, uma vez que não se conheciam as percepções de cada ator sobre o Programa Redes de Cooperação. Entretanto, o trabalho também tem algumas características de pesquisa descritiva, por apresentar uma descrição do funcionamento e características do Programa, além de características de pesquisa explicativa, pois busca identificar os fatores que contribuem para sua constituição (MARCONI & LAKATOS, 2002).

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa possui caráter qualitativo, visto que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos. Para avaliar a aplicabilidade do modelo desenvolvido, o trabalho analisa, de forma geral, abordagens e resultados descritos na bibliografia (fonte secundária) sob a ótica dos atores envolvidos (fonte primária).

A coleta de dados da etapa exploratória foi feita por meio de entrevista estruturada. A elaboração das questões se deu a partir dos fatores apontados no referencial teórico estudado nos capítulos anteriores deste trabalho. Assim sendo, para cada fator foi apresentada uma afirmativa, à qual o entrevistado indicou seu grau de concordância ou satisfação. As questões 7 e 8 foram elaboradas no sentido de identificar a convergência de prioridades para cada um dos atores.

Em seguida, realizou-se um pré-teste submetendo o questionário à análise de um representante do governo, um da universidade e um empresário de rede, todos vinculados ao Programa Redes de Cooperação. A maior parte das questões foi mantida, sendo realizadas algumas adaptações de termos e uniões entre itens semelhantes. Ao final, chegou-se a um instrumento de pesquisa com 12 variáveis, distribuídas entre 3 dimensões apontadas por Barquero (2002), conforme segue nos Quadros 4 e 5.

A coleta de dados foi realizada durante o mês de maio de 2007, no ambiente natural dos atores. No intuito de identificar eventuais divergências de opiniões, o mesmo instrumento de pesquisa foi aplicado em representantes do governo, das universidades e das redes de cooperação. A seleção dos entrevistados aconteceu por conveniência da seguinte maneira (ver Anexo II):

- 3 representantes do governo: as 3 pessoas diretamente envolvidas na coordenação do Programa, quais sejam, o diretor do Departamento Empresarial da SEDAI, o coordenador estadual do Programa e um técnico;
- 14 representantes das universidades: 9 supervisores regionais (FEEVALE, PUCRS, UCPEL, UCS, UFSM, UNICRUZ, UNIJUI, UNISC e URI - Frederico Westphalen); 2 professores-pesquisadores do tema Redes de Cooperação da PUCRS; e 3 consultores técnicos também desta universidade;
- 22 representantes das redes de cooperação atendidas pela PUCRS em 2007: com exceção às Redes Pool e Redemac, foram 2 entrevistados em cada uma das 12

Quadro 4 – Dimensões de análise do Programa Redes de Cooperação

Categorias	Dimensões (BARQUERO, 2002)	Variáveis	Autores
Interna	<ul style="list-style-type: none"> Sócio-cultural: fatores ou indivíduos que influem no Programa (<i>atores econômicos e sociais formam um sistema de relações que incorpora valores da sociedade ao processo de desenvolvimento</i>) 	Cultura	Possas (1999); GREMI 6 (1999-2004); Rolim (2000); Verschoore (2000); Crevoisier (2003); Tabariés (2005); Adam (2006)
		Confiança	Fachinelli (2002); Crevoisier (2003); Verschoore (2004); Adam (2006); Rech, T esta e Luciano (2006)
		Cooperação	Porter (1998); Verschoore (2000); Campeão e Lambert (2001); Fachinelli (2002); Crevoisier (2003); Tabariés (2005); Adam (2006)
		Espírito coletivo	Verschoore (2001); Balestrin e Vargas (2003); Crevoisier (2003)
Externa	<ul style="list-style-type: none"> Política: <i>iniciativas locais para incentivar o desenvolvimento (interação governo - universidade – redes)</i> 	Governança	GREMI 4 (1997); Scatolin et all. (1998); GREMI 5 (1998); Hamphrey e Schmitz (2000); Rolim (2000); Barquero (2001); Campeão e Lambert (2001); Crevoisier (2003); Fleury e Fleury (2005); Tabariés (2005)
		Práticas democráticas	Paelinck (1977); Rolim (2000); Cário e Pereira (2002); Crevoisier (2003); Tabariés (2005)
		Objetivos estratégicos	Pesavento (1982); Hamphrey e Schmitz (2000); Campeão e Lambert (2001); Crevoisier (2003); Lennan e Magnon (2004); Siedenberg, Parnoff e Neumann (2005); Adam (2006)
		Disseminação do conhecimento	Schumpeter (1988); Perroux (1977); Crevoisier (2003); Adam (2006); Rech, et all. (2006)
	<ul style="list-style-type: none"> Econômica: <i>considera o uso eficiente dos fatores de produção e melhoria dos níveis de produtividade</i> 	Região/território enquanto espaço social	Schumpeter (1988); Paelinck (1977); Perroux (1977); GREMI 5 (1998); Campeão e Lambert (2001); Crevoisier (2003)
		Investimentos	Schumpeter (1988); Verschoore (2000); Cário e Pereira (2002); Crevoisier (2003)
		Externalidades: benefícios coletivos	Paelinck (1977); GREMI (1985); Verschoore (2000); Balestrin e Vargas (2003)

redes que mantiveram atendimento nesse ano⁵, quais sejam, (i) comércio: Redes Ação magistral e FarmaRS, de farmácias de manipulação; Rede AMMPA, de mini mercados; Rede Crie Mais Brasil, de aviamentos; Rede Deliarte, de padarias; Rede Construir e Redemac, de materiais de construção; Redecore, de materiais de construção e decoração; (ii) serviços: Rede Pool, de restaurantes; Redegráficas, de gráficas; Redescola, de escolas públicas; e (iii) indústria: Rede AGRECI, de remanufatura de cartuchos para impressoras.

As entrevistas demoraram em média 20 minutos, porém foram disponibilizados cerca de mais 10 minutos para comentários e sugestões dos entrevistados. Os resultados são apresentados na seção a seguir.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados da pesquisa segue o propósito de avaliar o Programa Redes de Cooperação na perspectiva de seus atores, quais sejam, governo, universidade e redes. Para tal, busca pautar as variáveis de acordo com a revisão teórica dos capítulos anteriores, validadas pelas considerações apontadas por Barquero (2002). Assim sendo, apresentam-se distribuídas nas dimensões sócio-cultural, política e econômica, conforme segue.

4.2.1 Dimensão sócio-cultural

Segundo Barquero (2002), o desenvolvimento "desde dentro"

[...] ocorre em uma sociedade organizada, cujas formas de organização e cultura condicionam os processos de mudança estrutural e que, por sua vez, respondem às condições do processo de desenvolvimento. É por tal razão que os estudos realizados sobre os sistemas produtivos locais atribuem um valor estratégico ao componente sócio-cultural. (p. 47-48).

Assim, a dimensão sócio-cultural é aquela cujos atores econômicos e sociais formam um sistema de relações que incorpora valores da sociedade ao processo de desenvolvimento.

⁵ Como se referiu anteriormente, não foi assinado o convênio que institui o Programa Redes de Cooperação na PUCRS em 2007. Entretanto, esta universidade, ciente da relevância da atividade, assumiu integralmente os custos de sua manutenção. Para tal, reduziu o número de redes atendidas para 12. As redes Pool e Redemac já estão mais estruturadas e independentes do Programa, tendo inclusive executivos contratados. Por essa razão, realizou-se apenas a entrevista de tais executivos.

Nesse sentido, as variáveis analisadas a seguir são cultura, confiança, cooperação e espírito de coletividade.

Cultura: "Algumas vezes, a idéia de pertencer a uma comunidade diferenciada está tão fortemente arraigada que se sobrepõe ao sentimento de classe, o que altera as relações industriais, interferindo nos conflitos sociais e limitando-os" (BARQUERO, 2002, p. 48). Paralelamente, a presença de esquemas culturais flexíveis, ou seja, abertos a idéias novas, à criação de novas empresas e à introdução e adaptação de formas modernas de produção, é possível entender como o entorno local influenciou os processos de industrialização da região.

Questão 1: A cultura associativa do Rio Grande do Sul exerce influência na implementação da metodologia do Programa Redes de Cooperação (%)

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	14,3	57,1	7,1	21,4	–	100,0
Governo	66,7	33,3	–	–	–	100,0
Redes	22,7	68,2	4,5	4,5	–	100,0
Total	23,1	61,5	5,1	10,3	–	100,0

A partir dos resultados da pesquisa, percebe-se que tanto os representantes das universidades quanto do governo e das redes atribuem um papel relevante à questão cultural. Concordando com a teoria, 61,5% do total dos entrevistados consideram que a cultura associativa gaúcha exerce influência no desenvolvimento do Programa Redes de Cooperação. Já para 23,1% a questão cultural exerce influência fundamental na implementação da metodologia do Programa. Apenas 10,3% dos entrevistados não acreditam que a questão cultural influencie o Programa.

Confiança: a confiança mútua induz à cooperação e garante as transações entre as empresas locais, possibilitando trocar informações, realizar economias e reduzir custos (BARQUERO, 2002, p. 49).

Questão 2: A confiança, expressa por meio da troca de informações entre os atores, exerce influência sobre os resultados do Programa (%)

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	57,1	42,9	–	–	–	100,0
Governo	66,7	33,3	–	–	–	100,0
Redes	59,1	36,4	4,5	–	–	100,0
Total	59,0	38,5	2,6	–	–	100,0

De modo expressivo, a grande maioria dos entrevistados concorda com a teoria quanto à importância do nível de confiança para o sucesso da interação entre os atores. De acordo com a pesquisa, tanto no âmbito das universidades quanto do governo e redes, 97,5% dos entrevistados concordaram plenamente (59%) ou concordaram (38,5%) com a afirmação de que a confiança, expressa por meio da troca de informações entre os atores, exerce influência sobre os resultados do Programa.

Cooperação: a ética do trabalho reduz os conflitos sociais, leva à melhoria da qualificação dos recursos humanos e favorece o processo de acumulação de capital. Desse modo, a capacidade de resposta das comunidades ante as mudanças tecnológicas é potencializada por meio da cooperação (BARQUERO, 2002, p. 48-49).

Questão 3: A cooperação como alicerce do Programa contribui para a obtenção de melhores resultados. (%)

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	50,0	50,0	–	–	–	100,0
Governo	66,7	33,3	–	–	–	100,0
Redes	68,2	31,8	–	–	–	100,0
Total	61,5	38,5	–	–	–	100,0

Com base nas respostas dos entrevistados, pode-se afirmar que, como apontado pela teoria revisada nos capítulos anteriores deste trabalho (p. 41), a cooperação é essencial para o sucesso no Programa Redes de Cooperação, visto que 100% dos entrevistados concordam

plenamente (61,5%) ou concordam (38,5%) com a afirmação de que a cooperação, como alicerce do Programa, contribui para a obtenção de melhores resultados.

Espírito de coletividade: para o desenvolvimento de toda a região, as iniciativas locais devem conjugar eficiência na alocação dos recursos públicos e privados, equidade na distribuição da riqueza e do emprego e equilíbrio em termos de meio ambiente. Dessa forma,

[...] as ações devem estar centradas na melhoria da infra-estrutura para produzir e viver, na tentativa de suprir carências e melhorar os fatores imateriais do desenvolvimento (aprendizagem, conhecimento e informação), no fortalecimento da capacidade organizacional do território e no uso adequado dos recursos não renováveis (BARQUERO, 2002, p. 53).

A intenção é fomentar a difusão das inovações, a formação e o desenvolvimento das relações entre os atores e atividades, além da conservação dos recursos naturais e culturais.

Questão 4: O Programa auxilia na formação de um espírito de coletividade que abrange todos os atores da sociedade. (%)

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	42,9	57,1	–	–	–	100,0
Governo	66,7	33,3	–	–	–	100,0
Redes	54,5	45,5	–	–	–	100,0
Total	51,3	48,7	–	–	–	100,0

Com relação ao espírito de coletividade, de modo geral, as respostas apontam que ele é estimulado pelo Programa Redes de Cooperação, haja vista a concordância plena de 51,3%. Contudo, 48,7% dos respondentes se limitaram a concordar com a afirmativa, acreditando que esse fator poderia ser ainda mais incentivado.

Cabe destacar que uma das fases da metodologia de formação de redes prevê a realização de ações de responsabilidade comunitária, servindo como mecanismo de reciprocidade apontado no capítulo 2 deste trabalho (p. 38).

Com essas considerações, encaminha-se o estudo para a dimensão política, ou seja, para a estrutura de coordenação entre os atores.

4.2.2 Dimensão política

A dimensão política se sustenta em iniciativas locais para incentivar a produção. Nesse sentido, as relações entre os atores contribuem para a difusão de idéias, auxiliam nas trocas de informações e transações econômicas, facilitam o estabelecimento de acordos e reforçam os mecanismos de colaboração e cooperação entre as empresas (BARQUERO, 2002, p. 155-156).

O estudo desta dimensão visa analisar o quanto o Programa Redes de Cooperação atribui à sociedade local a responsabilidade de participar ativamente da definição e da aplicação das estratégias de desenvolvimento regional. Em outras palavras, a dimensão política estuda a estrutura de coordenação, ou melhor, a governança praticada no âmbito do Programa. Assim, as variáveis consideradas se referem à interação entre os atores, às práticas democráticas, aos objetivos estratégicos e à disseminação do conhecimento.

Interação entre os atores: esta variável busca aferir as oportunidades de interação entre as empresas, onde acontecem as tomadas de decisão de investimento; as universidades, as quais se constituem em centros de formação e pesquisa; e o governo, enquanto mentor da metodologia de trabalho. De outra forma, analisa as oportunidades de troca de informações entre os que detêm o poder de decisão em matéria de assuntos econômicos, políticos e institucionais, assim como dos técnicos. Em função disto, a afirmativa considera três patamares distintos de relação, quais sejam, entre (a) governo e universidade; (b) governo e rede; e (c) universidade e rede.

Questão 5.a: Acontecem reuniões periódicas para discussão sobre o Programa entre governo e universidade. (%)

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	28,6	64,3	–	7,1	–	100,0
Governo	33,3	66,7	–	–	–	100,0
Redes	–	31,8	68,2	–	–	100,0
Total	12,8	46,2	38,5	2,6	–	100,0

Nesta questão, 66,7% dos representantes do governo e 64,3% das universidades concordam que existem momentos para troca de informações e conhecimentos entre os

mesmos sobre o Programa. No entanto, entre os representantes das redes, 68,2% não souberam opinar sobre a questão, o que aponta uma fragilidade de comunicação, já que a informação não circula neste âmbito.

Questão 5.b: Acontecem reuniões periódicas para discussão sobre o Programa entre governo e rede. (%)

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	7,1	35,7	7,1	50,0	–	100,0
Governo	33,3	66,7	–	–	–	100,0
Redes	9,1	36,4	22,7	22,7	9,1	100,0
Total	10,3	38,5	15,4	30,8	5,1	100,0

Com relação à afirmativa de que ocorrem reuniões periódicas para discussão sobre o Programa entre o governo e as redes, os primeiros concordam. Porém, entre os representantes das redes observa-se uma razoável divergência nas respostas. Para 36,4% são realizadas tais reuniões, para outros 22,7% não, porém o mesmo percentual de respondentes não soube opinar. Uma provável justificativa para este comportamento se refere ao momento atual do Programa, quando algumas universidades não possuem convênio vigente. Ocorre que o governo tem convidado alguns empresários de redes para discutir possíveis ações no sentido de agilizar politicamente a assinatura desses convênios. Como resultado das discussões, as redes realizaram abaixo-assinado em prol da continuidade do Programa bem como enviaram cartas à Governadora e ao Secretário da SEDAI.

No mesmo sentido segue a explicação para os resultados apontados pelos representantes das universidades. Na opinião de 50% desses, não acontecem reuniões periódicas entre o governo e as redes para discussão sobre o Programa. Porém, 35,7% afirmam que tais reuniões acontecem com determinada periodicidade.

Questão 5.c: Acontecem reuniões periódicas para discussão sobre o Programa entre universidade e rede. (%)

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	42,9	57,1	–	–	–	100,0
Governo	33,3	66,7	–	–	–	100,0
Redes	27,3	50,0	9,1	13,6	–	100,0
Total	33,3	53,8	5,1	7,7	–	100,0

Para 57,1% dos representantes das universidades e 50,0% das redes, acontecem periodicamente reuniões de discussão sobre o Programa entre os mesmos. Esta percepção é compartilhada com os representantes do governo, os quais apontaram concordância de 66,7%. Assim, considerando o total de respondentes, 33,3% concordam plenamente e 53,8% concordam com que acontecem reuniões periódicas entre universidades e redes. Esses percentuais retratam a estreita relação das universidades com as redes.

Diante dos resultados desta questão 5, constata-se que, tal como indicado no capítulo 2 deste trabalho no que se refere à governança, existe uma relação estreita entre universidades e redes. Contudo, é necessário uma aproximação maior entre governo e universidades e, ainda mais, entre governo e redes.

Práticas democráticas: A convivência de diferentes sistemas produtivos e de variadas necessidades e demandas incitam a aprendizagem interativa (interação criativa) por meio da transferência do conhecimento tácito necessário para estimular a inovação (Barquero, 2002, p. 248-249). Essa é a razão de ser da diversidade de instrumentos voltados ao desenvolvimento local, que, essencialmente, necessitam de práticas democráticas para se originarem. Considerando tal diversidade, a afirmativa considera as competências de cada ator.

Questão 6.a: No âmbito do Programa, o governo interfere nas definições de competência das universidades. (%)

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	–	35,7	14,3	50,0	–	100,0
Governo	–	66,7	–	33,3	–	100,0
Redes	4,5	36,4	50,0	9,1	–	100,0
Total	2,6	38,5	33,3	25,6	–	100,0

Para esta questão, 35,7% dos representantes das universidades e 66,7% do governo concordam que existe interferência deste último nas definições de competência do primeiro. Porém, para 50,0% dos respondentes da universidade e 33,3% do governo, o mesmo não ocorre. O equilíbrio das respostas permite aferir que o governo não costuma interferir nas definições de competência das universidades, contudo aponta que há uma forte interação entre esses atores, comportamento que converge com a teoria.

Tal como na questão 5.a, as respostas dos representantes das redes reforçam seu desconhecimento sobre a relação entre governo e universidades.

Questão 6.b: No âmbito do Programa, a universidade interfere nas definições de competência do governo. (%)

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	7,1	14,3	7,1	71,4	–	100,0
Governo	–	66,7	–	33,3	–	100,0
Redes	–	18,2	54,5	27,3	–	100,0
Total	2,6	20,5	33,3	46,2	–	100,0

Diante do quadro de respostas, é possível aferir que a universidade não interfere nas definições de competência do governo, visto que 71,4% dos representantes das universidades e 33,3% do governo discordam da afirmativa. Porém, a concordância de 14,3% das universidades e 66,7% do governo, permite reafirmar, tal como na questão 6.a, a interação entre esses dois atores, fato este que vai ao encontro do que anuncia a teoria.

As respostas dos representantes das redes novamente indicam um certo distanciamento desses no que se refere ao seu desconhecimento das relações entre universidades e governo.

Questão 6.c: No âmbito do Programa, o governo interfere nas definições de competência das redes. (%)

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	–	21,4	7,1	71,4	–	100,0
Governo	–	66,7	–	33,3	–	100,0
Redes	4,5	27,3	22,7	45,5	–	100,0
Total	2,6	28,2	15,4	53,8	–	100,0

Com relação à interferência do governo nas definições de competência das redes, as respostas de 45,5% dos empresários de rede discordaram da afirmativa. Entretanto, cerca de 27,3% concordaram e 22,7% não souberam opinar. Durante a entrevista, a justificativa desses respondentes foi no sentido de que, como a metodologia de trabalho foi desenvolvida pelo governo, então, mesmo que indiretamente, ele interfere nas definições das redes.

Contudo, considerando o objetivo da questão, qual seja, avaliar as práticas democráticas entre os atores, bem como as respostas da questão 5.b, que trata da realização de reuniões de discussão entre governo e redes, pode-se conferir que as redes têm alto poder de autonomia decisória. Porém este é balizado pela metodologia de trabalho oferecida pelo governo e implementada pelos consultores técnicos das universidades.

Objetivos estratégicos: A visão estratégica definida localmente é relevante para o desenvolvimento econômico local, posto que indica a necessidade de se combinarem ações dos diversos atores.

A estratégia de desenvolvimento local coloca a ênfase no papel desempenhado pelas medidas locais, ainda que proponha, também, que, para garantir a eficiência da política, haja sinergia entre as iniciativas locais de cada território e as ações das demais administrações que promovem a mudança estrutural (Barquero, 2002, p. 238-239).

Todavia, as iniciativas locais devem ser coordenadas no sentido de constituir um projeto coletivo dotado de poder político-social. Assim, a questão 7 busca identificar se há

confluência de objetivos estratégicos entre os três atores envolvidos no Programa Redes de Cooperação.

Questão 7: De acordo com os seus interesses, enumere os fatores que mais motivam sua participação no Programa Redes de Cooperação (sendo 1 o item que mais motiva e 5 o que menos motiva):

Ator	Aspectos políticos	Acesso à mercados	Geração de inovação	Aprendizagem e conhecimento	Ensino
Universidade	5	4	2	1	3
Governo	4	3	2	1	5
Redes	5	2	3	1	4
Total	5	3	2	1	4

A aferição dos resultados dessa questão constou do somatório dos valores atribuídos por cada respondente. Designando o valor 1 ao fator que mais motiva a participação no Programa e 5 o que menos motiva, o fator com menor valor é o de maior motivação.

Nesta questão, constatou-se a convergência do principal interesse dos atores envolvidos, qual seja, a aprendizagem e conhecimento. Em seqüência, para os representantes das universidades, constam, respectivamente, a geração de inovação, o ensino, acesso à mercados e aspectos políticos. Para um respondente desta categoria, outro fator que também motiva a participação no Programa refere-se a maior proximidade entre universidade e empresas.

Para os representantes do governo, a geração de inovação, o acesso à mercados e aspectos políticos são, nesta ordem, mais estratégicos que o ensino. Com relação aos empresários, o acesso à mercados e a geração de inovação possuem praticamente a mesma relevância, seguidos pelo ensino e aspectos políticos.

De modo geral, pode-se concluir que os interesses dos atores estão bastante alinhados, atendendo a teoria no que se refere à combinação da busca individual e coletiva de objetivos para o desenvolvimento regional (p. 37).

Disseminação do conhecimento: Conforme Barquero (2002),

[...] talvez a maior garantia de eficiência da dinâmica das empresas e dos sistemas de empresas seja dada pela capacidade de propiciarem o surgimento de inovações,

estimularem os processos de aprendizagem e favorecerem a difusão do conhecimento no tecido produtivo (p. 156).

Desse modo, a questão 8 propõe elencar as formas de disseminação de conhecimento que, no entendimento dos atores envolvidos, poderiam ser mais incentivados pelo Programa Redes de Cooperação.

Questão 8: De acordo com a sua percepção, enumere os fatores que poderiam ser mais incentivados pelo Programa Redes de Cooperação (sendo 1 o item de maior importância e 5 o de menor importância):

Ator	Cursos de extensão ou de capacitação empresarial	Encontros temáticos	Congressos	Divulgação de <i>cases</i> de redes	Projetos e pesquisas
Universidade	1	2	5	3	4
Governo	1	2	3	2	2
Redes	1	5	4	3	2
Total	1	4	5	3	2

Tal como na questão anterior, a aferição dos resultados dessa questão constou do somatório dos valores atribuídos por cada respondente. Designando o valor 1 ao fator de maior importância e 5 ao de menor, o fator com menor valor é o de maior importância.

De acordo com o quadro de respostas, novamente há convergência de opiniões entre os representantes do governo, das universidades e das redes ao considerarem como fator de maior importância a realização de cursos de extensão ou de capacitação empresarial. Em seqüência, para os representantes das universidades, constam encontros temáticos, divulgação de *cases* de redes, projetos e pesquisas e congressos. Para um respondente desta categoria, outro fator que é relevante para a disseminação do conhecimento trata da atuação conjunta entre universidade e empresas.

Para os representantes do governo, encontros temáticos, divulgação de *cases* de redes, projetos e pesquisas estão no mesmo patamar de importância. Como quinta opção aparece a realização de congressos.

Na percepção dos representantes das redes, em segunda posição ficou o desenvolvimento de projetos e pesquisas. A divulgação de *cases* de redes e congressos, respectivamente, aparecem em patamares de importância similar. Em quinta posição ficou a realização de encontros temáticos.

4.2.3 Dimensão econômica

A dimensão econômica trata da "coordenação dos interesses comuns dos diferentes atores que contribuem para o fortalecimento de suas vantagens competitivas" (BARQUERO, 2002, p. 258). Para tal, considera o uso eficiente dos fatores de produção e melhoria dos níveis de produtividade. Assim sendo, as variáveis analisadas nesse estudo são o território, enquanto espaço social para interação dos atores; os investimentos e as externalidades geradas pelo Programa Redes de Cooperação.

Território: De acordo com a teoria, a proximidade geográfica corrobora para a redução dos custos de transmissão e difusão das idéias, fortalecendo a propagação das inovações e o processo de aprendizagem. Nas palavras de Barquero (2002),

A proximidade geográfica e o relacionamento entre empresários, diretores, técnicos e trabalhadores contribuem para as relações em todo tipo de mercados. No mercado de trabalho, tendem a diminuir os custos de procura de um emprego, ao possibilitarem que coincidam mais rapidamente a oferta de trabalho qualificado e as demandas segmentadas de empresas e organizações; no mercado de serviços, é possível encontrar com facilidade serviços raros ou novos, que possibilitam manter ou melhorar a competitividade da empresa; [...] é mais fácil deparar-se com a complementaridade entre investimentos em capital físico e capital humano, o que contribui para sua eficiência e eficácia (pp. 154-155).

Questão 9: Em que medida você considera que a proximidade geográfica exerce influência nos resultados do Programa. (%)

Ator	Alta	Baixa	Regular	Pouca	Nenhuma	Total
Universidade	92,9	7,1	–	–	–	100,0
Governo	33,3	–	66,7	–	–	100,0
Redes	40,9	4,5	50,0	4,5	–	100,0
Total	59,0	5,1	33,3	2,6	–	100,0

Os resultados dessa questão apontam que, apesar da atual facilidade de comunicação promovida pelos meios de comunicação e transporte, na prática, a proximidade geográfica ainda influencia fortemente os resultados da interação entre os atores do Programa Redes de Cooperação.

Para 92,9% dos representantes das universidades, 40,9% dos empresários de redes e 33,3% do governo a proximidade exerce alta influência nos resultados do Programa. Já para a maior parte dos representantes do governo (66,7%) bem como para outros 50,0% dos

empresários de redes, nos tempos modernos essa aproximação é relativizada, de modo que, se o empresário perceber os ganhos com a interação maiores do que os custos de seu deslocamento, a distância geográfica passa a ser menos importante.

Nesse aspecto, retoma-se as considerações da teoria neo-schumpeteriana no que se refere à proximidade geográfica como facilitador da transmissão do conhecimento. Segundo esta teoria, quando a proximidade geográfica exerce influência na transmissão de conhecimento se estabelece uma fronteira espacial local. Porém, conforme o sistema de comunicação, a proximidade pode não exercer influência, de modo que o conhecimento pode ser disseminado por um espaço mais amplo.

Investimentos: Segundo Barquero (2002),

É sempre uma tarefa complexa encontrar financiamento para as iniciativas locais. Os bancos privados não demonstraram, até o momento, maior interesse em apoiar projetos que visam fomentar o desenvolvimento local ou as medidas que buscam incentivar a criação e o fortalecimento de empresas (p. 239).

O Programa Redes de Cooperação distribui os investimentos de cada ator de acordo com suas possibilidades, ou seja, o governo oferece os recursos financeiros para custear os consultores bem como as ações de disseminação do conhecimento (encontros temáticos, congressos, etc.); as universidades participam com a infra-estrutura e subsidiando cursos de capacitação empresarial; os empresários, por sua vez, não investem valores no custeio do Programa, apenas para as ações que repercutem diretamente na sua rede e/ou empresas.

Nesse sentido, a questão 10 busca identificar o grau de satisfação com os investimentos de cada ator envolvido no Programa.

Questão 10.a: Indique seu grau de satisfação em relação aos valores (financeiros) investidos pelo governo no Programa. (%)

Ator	Muito satisfeito	Satisfeito	Não tenho opinião	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Total
Universidade	14,3	57,1	14,3	14,3	–	100,0
Governo	–	100,0	–	–	–	100,0
Redes	13,6	31,8	27,3	27,3	–	100,0
Total	12,8	46,2	20,5	20,5	–	100,0

Nesta questão, observa-se uma certa dispersão das respostas. Entre os respondentes, 57,1% das universidades, 100% do governo e 31,8% das redes estão satisfeitos com os valores investidos pelo governo no Programa. Contudo, para esses respondentes, a participação poderia ser ainda maior.

Cerca de 14,3% dos respondentes das universidades e 27,6% das redes estão insatisfeitos. A justificativa para tal vai ao encontro da visão de Barquero (2002). Para o autor, há um ponto especialmente crítico representado pela ausência de um marco legal e institucional bem constituído capaz de institucionalizar a autonomia local, garantindo a dotação dos recursos orçamentários necessários. Na falta desses, os atores locais se vêem forçados a utilizar recursos financeiros inicialmente previstos para outros fins, o que traz inconvenientes para a implementação e gestão desse tipo de iniciativa (p. 239). O Programa Redes de Cooperação, instituído por decreto-lei, ainda não se configura numa política pública. Logo, enquanto não existir esse marco institucional, serão mantidas as restrições que afetam o financiamento público, permanecendo a incerteza quanto à continuidade do Programa.

Questão 10.b: Indique seu grau de satisfação em relação aos valores (infra-estrutura) investidos pela universidade no Programa. (%)

Ator	Muito satisfeito	Satisfeito	Não tenho opinião	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Total
Universidade	14,3	57,1	7,1	21,4	–	100,0
Governo	–	66,7	–	33,3	–	100,0
Redes	22,7	40,9	22,7	13,6	–	100,0
Total	17,9	48,7	15,4	17,9	–	100,0

Considerando os valores investidos pelas universidades para o desenvolvimento do Programa Redes de Cooperação, quais sejam, disponibilidade de infra-estrutura, 22,7% dos empresários de redes e 14,3% dos respondentes das universidades estão muito satisfeitos.

Entretanto, 66,7% representantes do governo, 57,1% das universidades e 40,9% das redes estão satisfeitos com os referidos valores, o que significa que, no entendimento dessas pessoas, as universidades poderiam investir um pouco mais.

Entre os representantes do governo 33,3% estão insatisfeitos com os valores investidos pelas universidades, tal como 21,4% das universidades e 13,6% das redes. De acordo com as considerações apontadas nas entrevistas, as universidades poderiam investir mais por meio da realização de pesquisas e projetos.

Nesta questão, cabe observar que do total de 14 representantes das universidades, 6 são vinculados à PUCRS, assim como todos os representantes das redes de cooperação. Considerando que esta universidade passou a custear integralmente o Programa desde o final de 2006, quando do término da vigência do convênio, constata-se um viés que deve ser considerado no estudo.

Questão 10.c: Indique seu grau de satisfação em relação aos valores (nulos) investidos pelas redes no Programa. (%)

Ator	Muito satisfeito	Satisfeito	Não tenho opinião	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Total
Universidade	–	28,6	7,1	64,3	–	100,0
Governo	–	100,0	–	–	–	100,0
Redes	31,8	18,2	31,8	13,6	4,5	100,0
Total	17,9	28,2	20,5	30,8	2,6	100,0

Com relação à ausência de investimentos financeiros das redes no Programa, o quadro de respostas aponta a satisfação de 100% dos representantes do governo, 28,6% das universidades e 18,2% das redes. Para esses últimos, 31,8% estão muito satisfeitos.

Entretanto, quando atenta-se para a insatisfação de 64,3% dos representantes das universidades e de 13,6% das redes, fica evidente a dispersão das opiniões dos respondentes dessas categorias. Durante as entrevistas, essas pessoas justificaram tal resposta defendendo que as redes poderiam auxiliar o desenvolvimento do Programa de outra forma que não financeira, tal como apontando pelos neo-schumpeterianos. Alguns exemplos citados foram: oferecer produtos ou serviços a outros atores envolvidos, sejam, outras redes, universidades ou governo; servir de objeto de pesquisas; oferecer estágios; entre outros.

O único respondente que manifestou total insatisfação com a questão foi um empresário de rede (4,5%). Para este, a partir de um determinado estágio de desenvolvimento, as redes deveriam passar a prover uma contrapartida financeira que auxiliasse o Programa na formação de novas redes.

Externalidades: As externalidades geradas a partir da interação dos atores contribuem para o surgimento de rendimentos crescentes e, portanto, para o crescimento econômico. Nas palavras de Barquero (2002), "reduzem a incerteza e facilitam as trocas e,

portanto, garantem maior eficiência econômica às empresas e aos sistemas produtivos locais" (p. 156).

Questão 11: Efeitos gerados pela atuação conjunta entre governo, universidade e redes sobre os atores externos ao Programa. (%)

Ator	Muito satisfeito	Satisfeito	Não tenho opinião	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Total
Universidade	14,3	71,4	7,1	7,1	–	100,0
Governo	–	100,0	–	–	–	100,0
Redes	13,6	68,2	13,6	4,5	–	100,0
Total	12,8	71,8	10,3	5,1	–	100,0

Com relação às externalidades geradas a partir da atuação conjunta dos atores, os respondentes, de modo geral, alertaram para a subjetividade de suas respostas. Isto porque não existe acompanhamento estatístico algum sobre a questão. De qualquer forma, 14,3% dos representantes das universidades e 13,6% das redes estão muito satisfeitos. Entre os respondentes que se manifestaram satisfeitos estão 100% dos representantes do governo, 71,4% das universidades e 68,2% das redes. No geral, 84,6% dos respondentes estão muito satisfeitos ou satisfeitos com os efeitos gerados pelo Programa sobre os agentes externos.

Avaliação geral: entre as teorias estudadas, há um relativo consenso no reconhecimento da necessidade de atuar de forma conjunta, a fim de viabilizar o melhor posicionamento possível para determinada região. Dessa forma, é possível contribuir para a difusão do conhecimento, a eficiência na organização da produção e o desenvolvimento sustentável. Também assim, são estimuladas as interações entre esses fatores, reunindo condições que assegurem o progresso econômico e social (BARQUERO, 2002, p. 259).

Neste sentido, a questão 12 propõe uma avaliação geral do Programa Redes de Cooperação.

Questão 12: Resultados conquistados a partir da atuação conjunta entre governo, universidade e redes. (%)

Ator	Muito satisfeito	Satisfeito	Não tenho opinião	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Total
Universidade	35,7	50,0	14,3	–	–	100,0
Governo	66,7	33,3	–	–	–	100,0
Redes	31,8	59,1	–	9,1	–	100,0
Total	35,9	53,8	5,1	5,1	–	100,0

Em termos de avaliação geral do Programa, 66,7% dos representantes do governo estão muito satisfeitos, tal como 35,7% das universidades e 31,8% das redes. Manifestaram-se satisfeitos 59,1% dos representantes das redes, 50,0% das universidades e 33,3% do governo. Apesar da insatisfação de 9,1% dos empresários, que corresponde a 5,1% do total dos entrevistados, os números permitem concluir que é alto o grau de satisfação dos atores envolvidos no Programa Redes de Cooperação.

Entretanto, percebe-se que há espaço para aumentar os benefícios gerados pelo Programa. Assim sendo, a sessão seguinte apresenta algumas sugestões dos entrevistados.

4.2.4 Sugestões dos entrevistados aos três atores do Programa

No sentido de contribuir para a evolução do Programa, alguns entrevistados fizeram sugestões, transcritas a seguir.

Sugestões às universidades:

- **Ampliar o apoio tanto em qualificação para empresários, colaboradores e técnicos quanto na realização de projetos especiais que visem a aprendizagem bem como a solução de problemas:** a idéia é aproximar as relações entre universidade e redes para além da simples aplicação e discussão metodológica do Programa. Para tanto, as universidades poderiam incentivar a atuação conjunta das redes e faculdades específicas, por exemplo, redes de farmácias de manipulação com as faculdades de farmácia, redes de materiais de construção e decoração com as faculdades de engenharia e arquitetura, facilitar a interação das redes com as faculdades de publicidade, engenharia da computação, etc.;
- **Promover eventos de socialização dos resultados:** neste âmbito, as universidades poderiam instituir encontros periódicos entre empresários de redes e

professores-pesquisadores para discutirem benefícios, problemas, casos de sucesso, etc.;

- **Aumentar a interface das universidades com as empresas associadas buscando abrir mercado para seus alunos através de estágios e empregos:** essa ação seria de grande valia tanto para os empresários, que passariam a ter colaboradores melhor qualificados, quanto para a universidade, que disponibilizaria estágios para seus alunos auxiliando no processo de aprendizagem;
- **Criar incubadoras de redes:** a ação auxiliaria no processo de qualificação das redes à medida que essas só seriam lançadas ao mercado quando estivessem com uma estrutura mais sólida.

Sugestões ao governo:

- **Manter a regularidade dos convênios e dos repasses de recursos para evitar interrupções:** ressalta a importância de instituir o Programa como política pública;
- **Elaborar metodologia de trabalho específica para as redes já estruturadas:** a atual metodologia foi formulada especificamente para a formação de redes de cooperação. Porém, passados 6 anos do Programa, urge a necessidade de avanço metodológico para redes já estruturadas (fase II). Destaca-se que a SEDAI já está trabalhando neste sentido;
- **Ampliar o Programa buscando parcerias com agências de fomento e institutos de tecnologia e inovação:** esta ação possibilitaria ampliar o escopo do Programa auxiliando no processo de geração de inovação, viabilizando o aprofundamento em questões como da área tributária, que dificulta o crescimento das redes, oferecendo linhas de crédito específica às redes, disponibilizando consultorias especializadas, como em marketing, por exemplo, etc.;
- **Criar um Conselho das redes:** este Conselho seria de grande importância à medida que auxiliaria em aspectos como ganho de representatividade das redes, maior participação nas definições do Programa e canal de comunicação direta entre as redes.

Sugestões às redes de cooperação:

- **Promover maior integração dos associados com o Programa, universidades e governo:** percebe-se como um dos principais benefícios da atuação conjunta a troca de informações. Assim, esta poderia ser incentivada por meio da participação dos empresários em eventos promovidos pelo Programa e universidades;
- **Buscar a profissionalização visando a atuação independente da presença institucional do Programa:** esta sugestão decorre da insegurança dos empresários com relação à continuidade do Programa. Assim, buscando maior qualificação, as redes se tornariam mais aptas a trabalhar sem o apoio dos consultores;
- **Abrir canais de comunicação entre as redes:** a idéia é oportunizar a troca de informações que auxiliem no processo de desenvolvimento da rede. Alguns exemplos são indicar fornecedores capacitados para atender redes, discutir cenários econômicos, segmentos semelhantes, etc.;
- **Divulgar a rede enquanto grupo de empresas associadas:** o objetivo é disseminar as redes de cooperação como modelo associativo formado por micro e pequenas empresas independentes.

Em resumo, percebe-se a necessidade de se desenvolver três ações fundamentais para o Programa Redes de Cooperação: (i) institucionalizar o Programa como política pública, garantindo sua continuidade e financiamento; (ii) evoluir a metodologia no sentido de acompanhar o desenvolvimento das redes já estruturadas; (iii) ampliar os canais de comunicação entre os atores.

Após as análises dos resultados da pesquisa, a próxima sessão apresenta as conclusões deste estudo.

CONCLUSÃO

O atual processo de globalização tem como características o aumento da competitividade entre os mercados e o crescimento desigual de regiões. Para enfrentar essas adversidades e viabilizar o desenvolvimento econômico, os agentes econômicos têm se unido de diversas formas gerando sistemas locais de produção, *clusters*, organizações virtuais, entre outros. Surgem, assim, novas formas de organização da produção, as quais passam a ser percebidas como instrumentos de política industrial e regional.

As teorias sobre desenvolvimento regional estudadas neste trabalho apontaram que o processo de desenvolvimento é cumulativo e histórico. Contudo, as relações de encadeamento de uma economia são fator-chave para sua evolução. Segundo a teoria schumpeteriana, o desenvolvimento é um processo evolucionário, que exige adaptação contínua dos diversos agentes, de modo que se observam mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais transformando todo o ambiente. Em função disso, torna-se necessária a interação entre instituições, governo e empresas inovadoras, com destaque às inovações, capazes de deslocar a função de produção e gerar desenvolvimento econômico; ao empresário inovador, enquanto agente de mudanças; às instituições bancárias, como financiadoras do desenvolvimento; e ao crédito, que viabiliza os investimentos em pesquisa e desenvolvimento. A corrente neo-schumpeteriana avança ao considerar as condições necessárias à criação de inovação bem como à relativização da necessidade de crédito, uma vez que a atuação cooperada entre universidades, centros de pesquisas e outras instituições auxiliam no processo de desenvolvimento.

Para a teoria da base exportadora, os efeitos multiplicadores das exportações sobre o setor do mercado interno promovem o crescimento econômico de uma região. Porém, sujeita esta região às flutuações conjunturais externas, tornando-a bastante vulnerável. Desse modo, para fugir da dependência de poucos mercados, a economia precisa diversificar não apenas sua pauta de exportação, mas também seus mercados de atuação, além de criar mecanismos que ampliem a difusão dos efeitos de encadeamento no mercado interno, minimizando as evasões de renda.

Já a teoria dos pólos de crescimento, tal como Schumpeter, assume a variável inovação tecnológica como elemento central da dinâmica econômica. Neste sentido, ela atribui aos complexos industriais, enquanto conjunto de atividades ligadas por relações de

insumo-produto e liderado por uma ou mais indústrias motrizes, o papel de fomentar o desenvolvimento regional. Contudo, esta teoria tem dificuldades em explicar o desenvolvimento em regiões menos favorecidas.

A abordagem dos meios inovadores, apesar de ainda não se constituir numa teoria definitiva e formalizada, baseia sua argumentação sob três eixos importantes das transformações econômicas contemporâneas: (i) a concorrência se dá pela inovação, não pelos custos de produção; (ii) a organização do sistema produtivo estabelece relações em redes, não sobre mecanismos de mercado ou hierárquicos; (iii) a concorrência ocorre em termos de território, não entre empresas. Diante desses, a abordagem propõe que o desenvolvimento é territorializado e fruto do seu funcionamento anterior, dotado de recursos específicos, regras de funcionamento e cultura técnica próprios, além de interdependências que incentivam a formação de arranjos produtivos.

De modo geral, a dependência da trajetória (*path dependence*), a evolução da estrutura institucional, tecnológica, de inovações e aprendizagem, além da cultura social são fatores explicativos de diferenças econômicas regionais. De fato, há um relativo consenso no reconhecimento da necessidade de atuar de forma conjunta a fim de viabilizar o melhor posicionamento possível para determinada região. A interação dos diversos agentes influencia e é influenciada pela constituição de ligações entre diferentes grupos sociais da localidade. A partir dessa interação, é possível contribuir para a disseminação do conhecimento, eficiência na organização da produção e desenvolvimento sustentável.

São várias as formas de atuação conjunta. Este trabalho estudou o Programa Redes de Cooperação do Rio Grande do Sul, cujo propósito é fomentar o desenvolvimento regional a partir da interação entre governo, universidades e redes de cooperação interorganizacionais. Estas últimas, constituídas conforme a metodologia do Programa, correspondem à associações, sem fins lucrativos, integradas por micro e pequenos empresários. Assim, a proposta é incentivar o processo produtivo a partir de novos pressupostos, quais sejam, democracia participativa, justa repartição dos resultados, fundamento ético regulador das relações e preponderância do ser humano sobre o capital.

Na implementação do Programa, cabe ao governo prover os recursos financeiros e a metodologia de trabalho; às universidades, responsáveis por oferecer apoio especializado, disponibilizar sua infra-estrutura; às redes de cooperação servir como próprio instrumento do Programa. Assim sendo, a interação governo, universidades e redes favorece a exploração das competências coletivas potencializando o uso dos recursos existentes, bem como a descoberta

de novas oportunidades para a geração de retornos elevados, criação de novas capacidades e, conseqüentemente, aumento da competitividade das instituições envolvidas.

O objetivo deste trabalho foi avaliar o Programa Redes de Cooperação na perspectiva de seus atores. Para tal, a partir das teorias de desenvolvimento regional, foram elencadas 12 variáveis classificadas em três dimensões: (i) dimensão sócio-cultural: cultura, confiança, cooperação e espírito de coletividade; (ii) dimensão política: interação, práticas democráticas, objetivos estratégicos e disseminação do conhecimento; e (iii) dimensão econômica: território, investimentos e externalidades.

Iniciativa inovadora tanto na área das políticas públicas quanto no campo da administração de empresas, o Programa Redes de Cooperação mostrou-se bastante alinhado à teoria. Com relação à dimensão sócio-cultural, os entrevistados reafirmaram as indicações teóricas ao considerarem que as variáveis cultura, confiança, cooperação e espírito de coletividade influenciam significativamente a implementação do Programa.

No que se refere à dimensão política, percebe-se a participação ativa de cada ator de acordo com suas competências, configurando a ação de práticas democráticas. Além disto, mostra-se evidente o alinhamento dos objetivos estratégicos de cada ator para o desenvolvimento regional.

Considerando a dimensão econômica, os entrevistados manifestaram-se satisfeitos com a atuação do Programa. Na perspectiva dos entrevistados, tal como apregoa a literatura, a atuação cooperada promovida pelo Programa Redes de Cooperação vem contribuindo para a manutenção e crescimento das micro e pequenas empresas envolvidas; constitui-se num diferencial para as universidades conveniadas, uma vez que as aproxima da realidade prática; e favorece tanto o crescimento econômico da região como o desenvolvimento do Estado.

O Programa comprovou ser de grande serventia no processo de reestruturação produtiva, porém já superou a fase inicial. Desponta, agora, a necessidade de sua consolidação. No que se refere à dimensão sócio-cultural, os ajustes devem ser no sentido de criar instrumentos que reforcem os níveis de confiança e cooperação entre os envolvidos. Contudo, com relação à dimensão política, cabe um movimento para estreitar ainda mais as relações, especialmente entre governo e redes. Nesse sentido, os próprios entrevistados oferecem algumas sugestões como promover momentos para socialização dos resultados, criar um Conselho das redes e promover maior integração. Outro ponto a ser considerado trata de intensificar a qualificação tanto da própria metodologia quanto dos atores envolvidos.

Na dimensão econômica, o ponto crítico é a falta de amparo legal e institucional. Isto traz sérios inconvenientes para a implementação e gestão do Programa. O principal deles é a descontinuidade dos convênios, que afeta diretamente o desempenho das atividades e a confiança no governo. Um processo de transformação institucional do Programa em política pública reduziria significativamente as restrições de financiamento público. Por outro lado, as próprias universidades, redes e empresas associadas poderiam contribuir mais de outra forma que não financeira. Nesse sentido, as sugestões dos entrevistados constam de oferecer produtos ou serviços a outros atores envolvidos, sejam, outras redes, universidades ou governo; desenvolver pesquisas; disponibilizar vagas de estágios nas redes e empresas associadas, entre outros.

Ainda com relação à dimensão econômica, o processo de geração de inovação poderia ser mais incentivado com o estreitamento das relações entre universidades e redes. Por meio da atuação conjunta, a aproximação das redes com faculdades específicas, por exemplo, redes de farmácias de manipulação com as faculdades de farmácia, redes de materiais de construção e decoração com as faculdades de engenharia e arquitetura, favoreceria a criação de novos produtos ou serviços.

Em síntese, percebe-se a necessidade de se desenvolver três ações fundamentais para o Programa Redes de Cooperação: (i) institucionalizar o Programa como política pública garantindo sua continuidade e financiamento; (ii) evoluir a metodologia no sentido de acompanhar o desenvolvimento das redes já estruturadas; (iii) ampliar os canais de comunicação entre os atores.

De toda forma, os resultados deste trabalho demonstram que o Programa Redes de Cooperação serve como modelo para o desenvolvimento regional. Sua forma de atuação conjunta reúne diferentes capacidades de inovação, colabora para a disseminação do conhecimento, promove a eficiência produtiva e estimula o desenvolvimento sustentável. Entretanto, emerge a necessidade de adequar e aperfeiçoar os mecanismos necessários ao seu funcionamento.

Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o tema em análise, até mesmo por acreditar que está contribuindo com um foco inovador, a atuação integrada entre governo, universidade e redes de cooperação como modelo para o desenvolvimento regional. Assim sendo, para novos estudos, aconselha-se que, na seleção da amostra, deva-se considerar o período de vigência do convênio, uma vez que tal instrumento é a base para a implementação

do Programa. Na mesma linha, sugere-se ampliar a amostra dos representantes das redes englobando, também, as atendidas por outras universidades que não a PUCRS.

REFERÊNCIAS

ADAM, C.R. *Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação*. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, dissertação de mestrado. Santa Maria, 2006.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

ARBAGE, A. e BALESTRIN, A. *Redes de Cooperação e Custos de Transação: uma interpretação a partir de evidências empíricas*. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.

AREND, M. e CARIO, S.A.F. *Path dependence, lock-in, catching-up, embeddedness e desequilíbrio na trajetória de desenvolvimento industrial do Rio Grande do Sul no século XX. Anais do XXXII Encontro Nacional de Economia*, ANPEC, 2004. Disponível em www.anpec.org.br/encontro2004/artigos/A04A125.pdf

BALESTRIN, A. e VARGAS, L.M. *Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento de PMEs*. In: *XXVII Encontro da ANPAD*, 2003, Atibaia-SP. Kit Enanpad 2003.

BARBOZA, H. B. Programa Redes de Cooperação. In: OLIVEIRA, F.M., BARBOZA, H. B. e TEIXEIRA, M.A.C. *20 Experiências de Gestão Pública e Cidadania - Ciclo de Premiação 2003*. São Paulo : Programa Gestão Pública e Cidadania, 2005.

BARQUERO, A.V. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: FEE, 2002.

CAMPEÃO, P. e LAMBERT, A. *Sistema Produtivo Localizado: uma abordagem em termos de distrito industrial e meio inovador*. I Jornada Científica do Centro-Oeste de Economia e Administração. Campo Grande/MS, setembro 2001. Disponível em <http://www.dea.ufms.br/Jornada/2001/48.pdf>

CÂNDIDO, G.A. A formação de redes de empresas como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do Estado e das políticas públicas neste cenário. *Revista de Economia e Administração*, vol. 8, nº 4 (58), p. 1-36, jul-ago. 2002.

CÂNDIDO, G. A.; GOEDERT, A. R. e ABREU, A. F. *A competitividade local, o desenvolvimento regional e os sistemas nacionais e regionais de inovação: uma proposta metodológica para viabilização do desenvolvimento regional sustentável*. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PA, nº. 3, Dezembro 2001. Disponível em <http://chip.cchla.ufpb.br/caos/03-candido-goedert-abreu.html>, em 17.09.2005.

CARIO, S.A.F. e PEREIRA, F.C.B. *Inovação e Desenvolvimento Capitalista: referências histórica e conceitual de Schumpeter e dos neo-schumpeterianos para uma teoria econômica dinâmica*. VII Encontro Nacional de Economia Política, 2002.

CARPÍNTERO, J. N.C. e BACIC, M.J. *Empreendedorismo e Desenvolvimento*. Instituto de Economia - Universidade Estadual de Campinas/SP. Disponível em http://www.capitalderisco.gov.br/vcn/empreendedorismo_e_desenvolvimento_CR.asp, em 17.09.2005.

CARVALHO, M.M. Relações entre empresas, competências coletivas e tipos de governança em clusters de alta tecnologia no Estado de São Paulo. In: *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

CASSIOLATO, J.E. e LASTRES, H.M.M. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. *Revista de Economia Contemporânea*, Universidade Federal do Rio de Janeiro, abril 2001.

CHIESA, Melisse. *Concentração Empresarial na Economia Brasileira na década de 1990: o caso dos supermercados*. São Leopoldo : Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2001.

CORAZZA, R.I. e FRACALANZA, P.S. *Caminhos do pensamento neo-schumpeteriano: para além das analogias biológicas*. VII Encontro de Economia Política, Curitiba, UFPR, maio 2002. Disponível em www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v14n2/140206.pdf

CREVOISIER, O. A abordagem dos meios inovadores: avanços e perspectivas. *Interações – Revista Internacional de Desenvolvimento Local*. Vol. 4, nº. 7, p. 15-26, setembro 2003.

FACHINELLI, A.C.; MARCON, C. e MOINET, N. *A prática da gestão de redes: uma necessidade estratégica da sociedade da informação*. Working paper, BNDES, 2002.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. A arquitetura das redes empresariais com função do domínio de conhecimentos. In: *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

GIL, A.C. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GUSMÃO, S.L.L. Relações de empresas em pequenas e médias empresas e a ação conjunta na gestão de operações: um estudo de caso no setor de serviços. In: *Simpósio de Administração, Logística e Operações Internacionais*. São Paulo : Fundação Getúlio Vargas, 2005.

HANSEN, Peter B. *Um modelo meso-analítico de medição de desempenho competitivo de cadeias produtivas*. Porto Alegre : Escola de Engenharia, Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

HUMPHREY, J. e SCHMITZ, H. *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. Brighton: University of Sussex, Institute of Development Studies, UK, 2000.

KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia. *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro : Campus, 2002.

LENNAN, Anne Mc & NGOMA, Wendy Y. Quality governance for sustainable development? *Progress in Development Studies, University of the Witwatersrand, África do Sul*. Vol. 4, nº 4, p. 279-293, 2004.

MARCONI, M.A e LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa*. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

NORTH, D.C. Teoria da localização e crescimento econômico regional. In SCHWARTZMA, J. (Org.) *Economia regional: textos escolhidos*. Belo Horizonte: Cedeplar, 1977.

OLAVE, M.E.L. e AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*. Vol. 8, nº 3, p. 289-303, Dez. 2001.

PAELINCK, A. Teoria do Desenvolvimento Regional Polarizado. In: SCHWARTZMAN, J. (org.) *Economia Regional: textos escolhidos*. Belo Horizonte: Cedeplar, 1977.

PEREIRA, R.C.F. Marketing em Redes de Cooperação: um Estudo de Caso em uma Rede Varejista. *III Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO)*, ANPAD. Atibaia/SP, 2004.

PERROUX, F. O conceito de pólo de crescimento. In: SCHWARTZMAN, J. (org.) *Economia Regional: textos escolhidos*. Belo Horizonte : Cedeplar, 1977.

PESAVENTO, S.J. *História do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre : Mercado Aberto, 1982.

PINHO, D.B. *Economia e Cooperativismo*. São Paulo : Saraiva, 1977.

PINHO, M.; CÔRTEZ, M.R. e FERNANDES, A.C. *Redes de firmas, inovação e o desenvolvimento regional*. http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_2_07.pdf, em 17.09.2005.

PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, v. 76, nº 6, p. 77-89, nov-dez. 1998.

POSSAS, M. L. Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neoschumpeteriana. In: AMADEO, E. (org.) *Ensaio sobre Economia Política Moderna: teoria e história do pensamento econômico*. São Paulo: Marco Zero, 1988.

POSSAS, M. S. *Concorrência e Competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. São Paulo: Hucitec, 1999.

RECH, I. TESTA, M.G. e LUCIANO, E.M. Redes de desenvolvimento e sua perenidade: entendendo os elementos (des)motivadores. *XXIV Simpósio de Inovação Tecnológica*, ANPAD. Gramado/RS, 2006.

ROLIM, C. *É possível a existência de Sistemas Regionais de Inovação em países Subdesenvolvidos?* Anais do 6th Regional Science Association Internacional World Congress. Lugano, Suíça, 2000.

SCATOLIN, F.D., PORCILE, G., SBICCA, A. e DRUMMOND, C.M. Sistemas Regionais de Inovação: estudos de caso no Estado do Paraná. *Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Âmbito do Mercosul e Proposições de Políticas de C&T*. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Nota técnica nº 28/99, Mangaratiba/RJ, dezembro de 1998.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SECRETARIA do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul – SEDAI. *Manual de Orientação dos Consultores do Programa Redes de Cooperação*. Porto Alegre, 2004.

_____. *Top de Marketing ADVB*. Porto Alegre, 2006.

SEVERINO, A.J. *Metodologia de trabalho científico*. 22^a ed., São Paulo: Cortez, 2002.

SIEDENBERG D.R., PARNOFF, L. e NEUMANN, M. *Desenvolvimento endógeno: a formação de redes de cooperação para o desenvolvimento local e regional*. Anais do I Congresso Nacional de Redes de Cooperação – Cooperação Brasil I. Porto Alegre : Corag, 2005.

SOUZA, N.J. Indústria gaúcha: evolução e perspectivas. In: *Conjuntura política e econômica do Rio Grande do Sul: uma análise da década de 2000*. Porto Alegre: Nova Prova, 2006.

_____. *Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Ed. Atlas, 5^a ed. revisada, 2005.

_____. Teoria dos pólos, regiões inteligentes e sistemas regionais de inovação. In: *Revista Análise*. Porto Alegre: PUCRS, vol.16, n.1, julho 2005a.

SPEROTTO, F. Teorias do Desenvolvimento Regional e Urbano. In: *Diagnóstico Sócio-Econômico de Uruguaiana*. Volume I. Uruguaiana: Campus Uruguaiana - PUCRS, 2004. Disponível em <http://pucrs.campus2.br/downloads/DiagnosticoVolumeI.pdf>

TABARIÉS, M. *Les apports du GREMI à l'analyse territoriale de l'innovation ou 20 ans de recherche sur les milieux innovateurs*. Paris : MATISSE, 2005.

TIEBOUT, C.M. As exportações e o Crescimento Econômico Regional. In: SCHWARTZMAN, J. (org). *Economia Regional: textos escolhidos*. Belo Horizonte: Cedeplar, 1977.

VERSCHOORE F^o., J.R.S. *Cooperação e Participação: novas formas de gestão de políticas públicas para o desenvolvimento regional*. Site http://nutep.adm.ufrgs.br/adp/coop_part_final.html, em 17.09.2005.

_____. Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. 1ª ed. Porto Alegre: FEE, p.15-46, 2004.

_____. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Panamá, p. 28-31, out. 2003.

_____. *Metade Sul: uma análise das políticas públicas para o desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós Graduação em Administração, dissertação de mestrado, 2000. Disponível em http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000201.pdf

WIEBUSCH, F.C. *Estrutura produtiva e multiplicadores de insumo-produto para o COREDE Vale do Taquari*. Dissertação de mestrado não publicada, PUCRS, 2007.

WILLIAMSON, O. *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: Free, 1983.

ANEXO I

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Data: ___/___/___

Local do preenchimento: _____

Nome do Respondente: _____

Tipo de vínculo com o Programa Redes de Cooperação:

Governo

Universidade

Empresário de Rede

Função/Cargo: _____

Cidade: _____

Introdução

Esta pesquisa servirá para elaboração da dissertação de mestrado em Desenvolvimento Econômico, da pesquisadora Leticia Braga de Andrade, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). O tema proposto é "O Programa Redes de Cooperação como modelo para o desenvolvimento regional: da teoria à prática no Rio Grande do Sul".

O objetivo é avaliar o Programa na perspectiva de seus atores, quais sejam, governo, universidade e redes. Para tal, considera-se o cenário em três dimensões: (i) dimensão sócio-cultural, na qual os atores econômicos e sociais formam um sistema de relações que incorpora valores da sociedade ao processo de desenvolvimento; (ii) dimensão política, que se sustenta em iniciativas locais para incentivar a produção; e (iii) dimensão econômica, que visa o uso eficiente dos fatores de produção e melhoria dos níveis de produtividade (BARQUERO, 2002).

Para o sucesso desse trabalho necessitamos de sua preciosa colaboração nos concedendo esta entrevista. O tempo estimado de duração é de 20 minutos.

Muito obrigada!

Leticia Braga de Andrade

Questionário

Dimensão Sócio-cultural: fatores ou indivíduos que influem no Programa (sistema de relações estabelecidas pelos atores econômicos e sociais que incorporam valores da sociedade ao processo de desenvolvimento)

Indique seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações:

1) A cultura associativa do Rio Grande do Sul exerce influência na implementação da metodologia do Programa Redes de Cooperação.

Concordo plenamente concordo não tenho opinião discordo discordo plenamente

2) A confiança, expressa por meio da troca de informações entre os atores, exerce influência sob os resultados do Programa.

Concordo plenamente concordo não tenho opinião discordo discordo plenamente

3) A cooperação como alicerce do Programa contribui para a obtenção de melhores resultados.

Concordo plenamente concordo não tenho opinião discordo discordo plenamente

4) O Programa auxilia na formação de um espírito de coletividade que abrange todos os atores da sociedade.

Concordo plenamente concordo não tenho opinião discordo discordo plenamente

Dimensão Política: iniciativas locais para o incentivo ao desenvolvimento (interação governo – universidade – redes)

Indique seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações:

5) Acontecem reuniões periódicas de discussão sobre o Programa entre:

a) governo e universidade.

Concordo plenamente concordo não tenho opinião discordo discordo plenamente

b) governo e rede.

Concordo plenamente concordo não tenho opinião discordo discordo plenamente

c) universidade e rede.

Concordo plenamente concordo não tenho opinião discordo discordo plenamente

6) No âmbito do Programa, ...

a) o governo interfere nas definições de competência das universidades.

Concordo plenamente concordo não tenho opinião discordo discordo plenamente

b) a universidade interfere nas definições de competência do governo.

Concordo plenamente concordo não tenho opinião discordo discordo plenamente

c) o governo interfere nas definições de competência das redes.

Concordo plenamente concordo não tenho opinião discordo discordo plenamente

7) De acordo com os seus interesses, enumere os fatores que mais motivam sua participação no Programa Redes de Cooperação (sendo 1 o item que mais motiva e 5 o que menos motiva):

- () aspectos políticos
 () acesso à mercados
 () geração de inovação
 () aprendizagem e conhecimento
 () ensino
 () outros. Quais? _____

8) De acordo com a sua percepção, enumere os fatores que poderiam ser mais incentivados pelo Programa Redes de Cooperação (sendo 1 o item de maior importância e 5 o de menor importância):

- () cursos de extensão ou de capacitação empresarial
 () encontros temáticos
 () congressos
 () divulgação de *cases* de redes
 () projetos e pesquisas
 () outros. Quais? _____

Dimensão Econômica: considera o uso eficiente dos fatores de produção e melhoria dos níveis de produtividade

9) Em que medida você considera a proximidade geográfica como fator importante para o trabalho em Rede?

- () Alta () baixa () regular () pouca () nenhuma

Indique seu grau de satisfação em relação aos:

10.a) Valores investidos pelo governo no Programa (valores financeiros).

- () Muito satisfeito () satisfeito () não tenho opinião () insatisfeito () totalmente insatisfeito

10.b) Valores investidos pela universidade no Programa (valores em infra-estrutura).

- () Muito satisfeito () satisfeito () não tenho opinião () insatisfeito () totalmente insatisfeito

10.c) Valores investidos pelas redes no Programa (valores nulos).

- () Muito satisfeito () satisfeito () não tenho opinião () insatisfeito () totalmente insatisfeito

11) Efeitos gerados pela atuação conjunta entre governo, universidade e redes sobre os agentes externos ao Programa.

- () Muito satisfeito () satisfeito () não tenho opinião () insatisfeito () totalmente insatisfeito

12) Resultados conquistados a partir da atuação conjunta entre governo, universidade e redes.

- () Muito satisfeito () satisfeito () não tenho opinião () insatisfeito () totalmente insatisfeito

13.a) No âmbito do Programa Redes, você tem alguma sugestão para o governo?

.....

13.b) No âmbito do Programa Redes, você tem alguma sugestão para as universidades?

.....
.....
.....

13.c) No âmbito do Programa Redes, você tem alguma sugestão para as redes?

.....
.....
.....

Muito obrigada!

Leticia Braga de Andrade

ANEXO II

QUADRO DE RESPONDENTES

		Função/cargo	Cidade	Instituição/Rede
UNIVERSIDADE	1	Consultor	Caxias do Sul	UCS
	2	Consultor	Ijuí	UNIJUI
	3	Consultor	Porto Alegre	PUCRS
	4	Consultor	Porto Alegre	PUCRS
	5	Consultor	Porto Alegre	PUCRS
	6	Professor-pesquisador	Porto Alegre	PUCRS
	7	Professor-pesquisador	Porto Alegre	PUCRS
	8	Supervisor	Cruz Alta	UNICRUZ
	9	Supervisor	Frederico Westphalen	URI-FW
	10	Supervisor	Novo Hamburgo	FEEVALE
	11	Supervisor	Pelotas	UCPEL
	12	Supervisor	Porto Alegre	PUCRS
	13	Supervisor	Santa Cruz	UNISC
	14	Supervisor	Santa Maria	UFSM
GOV	15	Coordenador estadual	Porto Alegre	SEDAI
	16	Diretor do Depto.	Porto Alegre	SEDAI
	17	Técnico	Porto Alegre	SEDAI
EMPRESAS	18	Presidente	Porto Alegre	Ação Magistral – farmácias de manipulação
	19	Executivo		
	20	Presidente	Porto Alegre	AGRECI – remanufatura de cartuchos para impressoras
	21	Vice-presidente		
	22	Presidente	Porto Alegre	AMMPA – mini mercados
	23	Ex-presidente		
	24	Presidente	Gravataí	Deliarte – padarias
	25	Executivo		
	26	Presidente	Novo Hamburgo	FarmaRS – farmácias de manipulação
	27	Vice-presidente	Osório	
	28	Executivo	Porto Alegre	Pool – alimentação
	29	Presidente	Canela	Rede Construir – materiais de construção
30	Executivo	Porto Alegre		
31	Presidente	Porto Alegre	Rede Gráficas – gráficas	
32	Vice-presidente			
33	Presidente	Novo Hamburgo	REDECORE – materiais de construção e decoração	
34	Vice-presidente			
35	Executivo	Porto Alegre	Redemac – materiais de construção	
36	Presidente de rede	Porto Alegre	REDESCOLA – escolas públicas	
37	Vice-presidente			
38	Presidente	Porto Alegre	Rede Crie Mais Brasil – comércio de aviamentos	
39	Vice-presidente			

ANEXO III

COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Dimensão sócio-cultural

Questão 1: A cultura associativa do Rio Grande do Sul exerce influência na implementação da metodologia do Programa Redes de Cooperação.

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	2	8	1	3	0	14
Governo	2	1	0	0	0	3
Redes	5	15	1	1	0	22
Total	9	24	2	4	0	39

Questão 2: A confiança, expressa por meio da troca de informações entre os atores, exerce influência sob os resultados do Programa.

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	8	6	0	0	0	14
Governo	2	1	0	0	0	3
Redes	13	8	1	0	0	22
Total	23	15	1	0	0	39

Questão 3: A cooperação como alicerce do Programa contribui para a obtenção de melhores resultados.

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	7	7	0	0	0	14
Governo	2	1	0	0	0	3
Redes	15	7	0	0	0	22
Total	24	15	0	0	0	39

Questão 4: O Programa auxilia na formação de um espírito de coletividade que abrange todos os atores da sociedade.

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	6	8	0	0	0	14
Governo	2	1	0	0	0	3
Redes	12	10	0	0	0	22
Total	20	19	0	0	0	39

Dimensão política

Questão 5.a: Acontecem reuniões periódicas para discussão sobre o Programa entre governo e universidade.

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	4	9	0	1	0	14
Governo	1	2	0	0	0	3
Redes	0	7	15	0	0	22
Total	5	18	15	1	0	39

Questão 5.b: Acontecem reuniões periódicas para discussão sobre o Programa entre governo e rede.

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	1	5	1	7	0	14
Governo	1	2	0	0	0	3
Redes	2	8	5	5	2	22
Total	4	15	6	12	2	39

Questão 5.c: Acontecem reuniões periódicas para discussão sobre o Programa entre universidade e rede.

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	6	8	0	0	0	14
Governo	1	2	0	0	0	3
Redes	6	11	2	3	0	22
Total	13	21	2	3	0	39

Questão 6.a: No âmbito do Programa, o governo interfere nas definições de competência das universidades.

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	0	5	2	7	0	14
Governo	0	2	0	1	0	3
Redes	1	8	11	2	0	22
Total	1	15	13	10	0	39

Questão 6.b: No âmbito do Programa, a universidade interfere nas definições de competência do governo.

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	1	2	1	10	0	14
Governo	0	2	0	1	0	3
Redes	0	4	12	6	0	22
Total	1	8	13	17	0	39

Questão 6.c: No âmbito do Programa, o governo interfere nas definições de competência das redes.

Ator	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente	Total
Universidade	0	3	1	10	0	14
Governo	0	2	0	1	0	3
Redes	1	6	5	10	0	22
Total	1	11	6	21	0	39

Questão 7: De acordo com os seus interesses, enumere os fatores que mais motivam sua participação no Programa Redes de Cooperação (sendo 1 o item que mais motiva e 5 o que menos motiva):

Ator	Aspectos políticos	Acesso à mercados	Geração de inovação	Aprendizagem e conhecimento	Ensino
Universidade	56	52	30	17	42
Governo	11	9	7	5	13
Redes	95	55	56	36	65
Total	162	116	93	58	120

Questão 8: De acordo com a sua percepção, enumere os fatores que poderiam ser mais incentivados pelo Programa Redes de Cooperação (sendo 1 o item de maior importância e 5 o de menor importância):

Ator	Cursos de extensão ou de capacitação empresarial	Encontros temáticos	Congressos	Divulgação de <i>cases</i> de redes	Projetos e pesquisas
Universidade	30	33	43	34	39
Governo	6	8	9	8	8
Redes	47	71	65	64	56
Total	83	112	117	106	103

Dimensão econômica

Questão 9: Em que medida você considera que a proximidade geográfica exerce influência nos resultados do Programa.

Ator	Alta	Baixa	Regular	Pouca	Nenhuma	Total
Universidade	13	1	0	0	0	14
Governo	1	0	2	0	0	3
Redes	9	1	11	1	0	22
Total	23	2	13	1	0	39

Questão 10.a: Indique seu grau de satisfação em relação aos valores (financeiros) investidos pelo governo no Programa.

Ator	Muito satisfeito	Satisfeito	Não tenho opinião	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Total
Universidade	2	8	2	2	0	14
Governo	0	3	0	0	0	3
Redes	3	7	6	6	0	22
Total	5	18	8	8	0	39

Questão 10.b: Indique seu grau de satisfação em relação aos valores (infra-estrutura) investidos pela universidade no Programa.

Ator	Muito satisfeito	Satisfeito	Não tenho opinião	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Total
Universidade	2	8	1	3	0	14
Governo	0	2	0	1	0	3
Redes	5	9	5	3	0	22
Total	7	19	6	7	0	39

Questão 10.c: Indique seu grau de satisfação em relação aos valores (nulos) investidos pelas redes no Programa.

Ator	Muito satisfeito	Satisfeito	Não tenho opinião	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Total
Universidade	0	4	1	9	0	14
Governo	0	3	0	0	0	3
Redes	7	4	7	3	1	22
Total	7	11	8	12	1	39

Questão 11: Efeitos gerados pela atuação conjunta entre governo, universidade e redes sobre os atores externos ao Programa.

Ator	Muito satisfeito	Satisfeito	Não tenho opinião	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Total
Universidade	2	10	1	1	0	14
Governo	0	3	0	0	0	3
Redes	3	15	3	1	0	22
Total	5	28	4	2	0	39

Questão 12: Resultados conquistados a partir da atuação conjunta entre governo, universidade e redes.

Ator	Muito satisfeito	Satisfeito	Não tenho opinião	Insatisfeito	Totalmente insatisfeito	Total
Universidade	5	7	2	0	0	14
Governo	2	1	0	0	0	3
Redes	7	13	0	2	0	22
Total	14	21	2	2	0	39

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)