



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAMILLE MAGALHÃES SOUZA**

**OS FATORES QUE INFLUENCIAM  
A CONSOLIDAÇÃO DAS REDES DE  
COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL**

Salvador  
2005

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**CAMILLE MAGALHÃES SOUZA**

**OS FATORES QUE INFLUENCIAM A CONSOLIDAÇÃO DAS REDES  
DE COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Lima Cruz  
Teixeira

Salvador  
2005

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador e grande amigo, Francisco Teixeira, pelo seu apoio, paciência, incentivo, dedicação e companheirismo. Por ter assumido esse papel de orientador com louvor, me incentivando e ajudando a encontrar o meu próprio caminho. Um grande mestre e uma figura ímpar na minha trajetória profissional.

A Horácio Hastenreiter, companheiro no estudo das redes de cooperação e grande incentivador do meu projeto.

A Jorge Verschoore e toda equipe da SEDAI (Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Governo Estadual do Rio Grande do Sul) que apoiaram integralmente a execução desse projeto, fornecendo acesso a todas as informações sobre o Programa Redes de Cooperação e possibilitando a realização de entrevistas e visitas às redes pesquisadas.

Aos empresários e consultores que contribuíram com informações para a minha pesquisa, pela paciência e confiança no meu trabalho.

Ao CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) pelo apoio a esse projeto de pesquisa.

A Escola de Administração e toda a sua equipe de professores e funcionários, sempre dispostos a ajudar e contribuir com o trabalho dos alunos.

Aos meus colegas de turma, companheiros nessa odisséia de dúvidas, angústias, trabalhos e vitórias.

A Deija, Pedro, Glauber e Fabrísio por sempre terem acreditado em mim e apoiado os meus sonhos. Essa vitória também é de vocês.

A Deus, presente em todos os momentos da minha vida, hoje e sempre.

## RESUMO

Esse trabalho teve por objetivo analisar os fatores que influenciam a consolidação das redes de cooperação interempresarial, com vistas a subsidiar a elaboração de políticas públicas que fomentem tais iniciativas no Brasil. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório com uma amostra de oito redes apoiadas pelo Programa Redes de Cooperação do Governo Estadual do Rio Grande do Sul. Tal amostra contemplou redes de diversos setores da economia (comércio, agricultura e indústria) e com distintos níveis de desempenho nas atividades cooperativas, permitindo uma análise comparativa entre elas. O embasamento teórico da pesquisa partiu de uma abordagem multiperspectiva que incorporou contribuições de diversas correntes teóricas: Economia dos Custos de Transação, Teoria da Dependência dos Recursos, Especialização Flexível, Capital Social, além da contribuição recente de autores nacionais. Tal panorama teórico foi a base para a elaboração do quadro de análise que guiou a investigação empírica do projeto. A metodologia utilizada para essa investigação incluiu visitas e entrevistas com os presidentes das redes e os respectivos consultores representantes do programa de governo. A partir dos resultados da pesquisa de campo, foi possível enumerar alguns fatores que possivelmente tiveram influência positiva na consolidação das redes pesquisadas tais como: a existência de mecanismos de reforço e criação de capital social, a presença de inovações gerenciais que contribuíram para a evolução do modelo de gestão das empresas, a utilização de práticas de aprendizagem coletiva e a geração de benefícios econômicos tangíveis a partir das práticas de cooperação. Esse trabalho, apesar de não ser exaustivo, tentou contribuir para o mapeamento do campo de estudo das redes de cooperação empresarial, em especial no contexto brasileiro.

**Palavras-chave:** Redes; Cooperação Interempresarial; Capital Social; Inovação.

## **ABSTRACT**

The objective of this dissertation was to analyze the factors that contribute for the consolidation of collaboration networks of companies, aiming at subsidizing the proposal of public policies in this area. For that, an exploratory study was carried out with a sample of eight networks supported by the Program of Collaboration Networks of the Rio Grande do Sul State Government. This sample included networks from various sectors (commerce agriculture and industry) and that shows distinct levels of performance, allowing a comparative analysis. The theoretical framework was based on different approaches and perspectives: Transaction Costs Economics, Resource Dependence Theory, Flexible Specialization, Social Capital in addition to contributions of recent production by Brazilian authors. This theoretical overview served as the basis for the construction of the analytical framework used in the analysis of the empirical data. The methodology used in this research included visit and interviews with the header of the networks and the respective consultants hired by the State Government. The field research led to the identification of the main factors that may have a positive contribution in the consolidation of the networks as: the existence of mechanisms for reinforcing and creation of social capital, the introduction of effective managerial innovations, the use of collective learning practices and the generation of tangible economic benefits resulting from collaboration practices. In spite of its limitations, this work tried to contribute to the mapping of the collaboration network field, particularly in the Brazilian context.

## LISTA DE QUADROS

	Página
Quadro 1: Fatores que influenciam o desempenho das redes	40
Quadro 2: Código e Caracterização das Redes Pesquisadas	52
Quadro 3: Benefícios Econômicos Obtidos pelas Empresas	69
Quadro 4: Atividades nas quais as Redes Pesquisadas Cooperavam	71
Quadro 5: Fatores que Facilitaram a Cooperação entre as Empresas	72
Quadro 6: Fatores que Dificultaram a Cooperação entre as Empresas	73
Quadro 7: Categorias para Medição do Capital Social	77

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	9
1.1 – Contexto .....	9
1.2 – Definição do Objeto de Estudo.....	11
1.2.1 – Problematização.....	11
1.2.2 – Questão de Partida .....	11
1.3 – Fenômeno Empírico Estudado.....	12
1.4 – Justificativas .....	13
1.5 – Objetivos.....	14
2 – MARCO TEÓRICO .....	16
2.1 – Introdução.....	16
2.2 – As Vantagens da Cooperação .....	16
2.3 – O Conceito de Redes de Cooperação Interempresarial .....	18
2.4 – Os Paradigmas que Norteiam o Estudo das Redes de Cooperação .....	20
2.4.1 – A Economia dos Custos de Transação (ECT) .....	21
2.4.2 – Teoria da Dependência dos Recursos .....	25
2.4.3 – A Especialização Flexível .....	28
2.4.4 – O Capital Social.....	32
2.5 – O Desempenho das Redes de Cooperação .....	36
3 – METODOLOGIA.....	39
3.1 – Hipóteses .....	39
3.2 – Quadro de Análise .....	40
3.3 – Procedimentos, Técnicas e Delimitação do Universo de Pesquisa .....	43
4 – RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA .....	47
4.1 – Introdução.....	47
4.2 – O Programa Redes de Cooperação .....	47
4.2.1 – Características Gerais e Objetivos do Programa .....	47
4.2.2 – Metodologia Utilizada pelo Programa.....	49
4.2.3 – Resultados Alcançados .....	51
4.3 – As Redes Pesquisadas.....	52
4.4 – Análise dos Resultados .....	54
4.4.1 – O Nível de Capital Social Pré-existente .....	54
4.4.2 – A Existência de Mecanismos de Reforço e Criação de Capital Social .....	56
4.4.3 – O Perfil das Empresas Participantes da Rede.....	61



4.4.4 – O Investimento em Capacitação e Inovação.....	63
4.4.5 – A Existência de Condições Estruturais.....	67
4.4.6 – A Obtenção de Benefícios Econômicos .....	69
4.4.7 – A Amplitude da Rede .....	71
4.4.8 – A Opinião das Redes: Fatores que Facilitam e Dificultam .....	72
4.4.9 – As Diferenças Setoriais .....	74
5 – CONCLUSÕES .....	76
5.1 – Introdução .....	76
5.2 – Considerações Metodológicas .....	76
5.3 – Resultados da Pesquisa Empírica .....	78
5.4 – Sugestões para Trabalhos Futuros .....	81
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	83
7 – ANEXOS .....	87

## **1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 – CONTEXTO**

As últimas décadas foram marcadas por intensas transformações no contexto socioeconômico. O processo de globalização da economia foi acompanhado por mudanças tecnológicas, nos processos produtivos, nas estruturas de mercado e na organização social. Esse contexto de transformações teve um grande impacto no mundo empresarial. Com o acirramento da concorrência surgiram formas organizacionais mais enxutas e flexíveis apoiadas em novas bases tecnológicas. Segundo Amato Neto (2000), o novo paradigma tecnológico da microeletrônica e os sistemas flexíveis de produção exigiram que as empresas desenvolvessem seu poder de adaptação ao ambiente e aumentassem sua capacidade inovadora.

Diante dessas novas exigências do mundo contemporâneo, as pequenas empresas parecem estar ainda mais vulneráveis aos efeitos da globalização. Dentre as dificuldades enfrentadas por elas pode-se citar: a falta de escala, as barreiras de acesso à tecnologia, a insuficiência de financiamento, os problemas com marketing e planejamento, baixo nível de inovação e capacitação, etc. Menger da Silva e Boehe (2003) resumiram essas dificuldades como falta de massa crítica em termos de demanda, escala de produção e poder financeiro.

Por outro lado, as pequenas empresas são consideradas um grande pilar da economia representando 99% das empresas registradas no Brasil e 59% dos empregos formais

(RIBAS e FERREIRA, 2000). Balestrin e Vargas (2003) ressaltaram ainda a importância social das pequenas empresas que, para eles, estimulam a capacidade empreendedora, geram empregos e amortecem os impactos do desemprego e das flutuações econômicas. Além disso, elas contribuem para uma maior descentralização espacial do desenvolvimento e são fundamentais para a competitividade das cadeias produtivas.

Diante desse cenário, novos modelos organizacionais parecem descortinar uma estratégia de sobrevivência para as pequenas empresas. Muitas organizações, por exemplo, passaram a estender-se para além de suas fronteiras através de alianças cooperativas. Em um ambiente onde todos querem ser flexíveis, ganhar capacitação, ter acesso a novos mercados e se adaptar às mudanças, as relações interfirmas assumiram um papel de destaque. Através das redes de cooperação, as pequenas empresas teriam a possibilidade de superar suas dificuldades e potencializar suas vantagens competitivas.

Esses modelos de organização industrial voltados para a maior colaboração entre as empresas proporcionaram o surgimento de novos elementos para a elaboração de políticas industriais inovadoras. O papel do governo seria o de desenvolver mecanismos de apoio técnico e gerencial para viabilizar a existência de redes entre essas empresas (AMATO NETO, 2000). Autores como Roesse e Gitahy (2003) defendem que a cooperação entre empresas não é um fenômeno que ocorre espontaneamente, nem é fruto da mobilização animada pela necessidade de reação das empresas frente aos desafios da competição. Devido às resistências que envolvem a cooperação interfirmas, ela só ocorreria por força de uma política deliberada. Daí, então, surgiria a necessidade de se coordenar os esforços de política industrial no sentido de utilizar o fomento às redes de cooperação interempresarial como alternativa viável de desenvolvimento. Diante desse quadro, é que se define o objeto de estudo desse projeto.

## 1.2 – DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

### 1.2.1 – Problematização

O aparente consenso na literatura sobre as vantagens da atuação em redes de cooperação ainda não consegue responder às dificuldades práticas de concretização dessas ações no Brasil. Segundo Roese e Gitahy (2003), características do empresariado brasileiro, como a falta de informação, o individualismo, o imediatismo e o ceticismo, costumam causar problemas ao se tentar implementar ações de cooperação interfirmas. Esses autores chegaram a levantar a questão de se é possível criar esses vínculos relacionais de cooperação em ambientes onde eles não existiram historicamente. Enquanto muitas alianças cooperativas enfrentam dificuldades na coordenação das ações conjuntas, outras nem sequer conseguem concluir o processo de implementação da rede.

Nesse sentido é que emergiu a necessidade de ampliar o conhecimento sobre o tema, em especial no contexto brasileiro. Segundo Grassi (2004), a análise sobre a cooperação entre empresas ainda é muito fragmentada, não tendo sido alcançado ainda um consenso mínimo entre as diversas áreas de conhecimento que a pesquisam a respeito das questões mais relevantes que devem ser investigadas.

### 1.2.2 – Questão de Partida

Diante de tal problemática, surgiu a necessidade de discutir os fatores condicionantes que influenciam o funcionamento das redes de cooperação, tendo em vista a influência que eles têm para o desenho de políticas industriais. Esse projeto visou, portanto, responder a seguinte questão de partida:

Que fatores influenciam a consolidação das Redes de Cooperação Interempresarial?

### 1.3 – FENÔMENO EMPÍRICO ESTUDADO

No Brasil, um dos primeiros programas governamentais desenvolvido para o fomento de estratégias cooperativas entre empresas foi o programa Redes de Cooperação do Governo Estadual do Rio Grande do Sul. Esse programa foi lançado em 1999 visando fortalecer e proporcionar o crescimento das micro e pequenas empresas do estado. Seu objetivo é o de promover a cooperação entre empresas e oferecer suporte técnico para a formação e consolidação das redes. Em 2003, o programa já apresentava resultados significativos como: a existência de mais de 50 redes constituídas, a presença de cerca de 1.500 empresas cooperando e a geração de 10.000 postos de trabalho (VERSCHOORE, 2003).

Diante da relevância e dos resultados positivos apresentados pelo programa do Governo Estadual do Rio Grande do Sul, o presente trabalho se propôs a analisar o processo de consolidação de uma amostra de redes apoiadas pelo programa na tentativa de responder a questão problema exposta anteriormente. Como a maioria das redes apoiadas por esse programa são redes de cooperação horizontal, as redes verticais foram excluídas do escopo dessa pesquisa.

Amato Neto (2000) apresentou como definição para redes horizontais de cooperação aquelas cujas relações acontecem entre empresas que produzem produtos similares, são do mesmo setor ou ramo de atividade. Segundo ele, esse arranjo estaria mais sujeito a ocorrência de conflitos entre os agentes já que se tratam de empresas concorrentes

(isso reforça a importância de analisar os fatores críticos para a sua consolidação). Contrapondo-se a esse conceito estaria o de redes verticais de cooperação que corresponde ao arranjo onde a cooperação se dá entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva.

#### 1.4 – JUSTIFICATIVAS

No ambiente internacional, as experiências de redes de cooperação interempresarial começaram a chamar mais a atenção dos estudiosos a partir da discussão de Piore e Sabel (1984) acerca do conceito de especialização flexível. Já foram constatadas experiências bem sucedidas de redes de cooperação interfirmas na Itália, França, Alemanha, Inglaterra, Estados Unidos, dentre outras. Todavia, os casos de sucesso internacional contrastam com as dificuldades encontradas no Brasil para a implantação desse tipo de iniciativa. Segundo Amato Neto (2000), apesar de a formação de redes de cooperação se apresentar como uma tendência universal e irreversível, ainda haveria no Brasil muitas barreiras e restrições a esse processo. Ele cita como exemplo os entraves de ordem político-institucional, os problemas de infra-estrutura e as dificuldades culturais. Diante desse quadro, a necessidade de ampliar o conhecimento sobre o tema no contexto brasileiro tornou-se uma questão de grande relevância.

Para fortalecer a relevância desse estudo, é interessante observar também os argumentos de Verschoore (2004a):

Contudo, as pesquisas realizadas limitaram-se a dar destaque à emergência das redes entre empresas, procurando compreender o fenômeno, e a tentar desenvolver uma tipologia de redes que facilitasse estudos futuros. Pouquíssimas pesquisas aventuraram-se a explorar os aspectos relativos à gestão das redes entre empresas, principalmente pela dificuldade em encontrar uma quantidade de casos que permitisse a comparação e a comprovação de hipóteses e resultados.

A partir da ampliação do conhecimento acerca dos fatores que influenciam a consolidação das redes de cooperação interempresarial, será possível tornar as ações de Política Industrial mais focadas e eficientes, e melhorar o desenvolvimento econômico através do fomento a esse tipo de iniciativa.

A análise das redes apoiadas pelo Programa do Governo Estadual do Rio Grande do Sul objetivou extrair dessa experiência contribuições positivas que possam ser aplicadas em outras regiões brasileiras. O presente trabalho visou contribuir, em especial, para a elaboração de políticas públicas de fomento a redes de cooperação no Estado da Bahia.

## 1.5 – OBJETIVOS

Este trabalho apresentou como objetivo geral analisar os fatores que têm influência na consolidação das redes de cooperação interempresarial com vistas a subsidiar a elaboração de políticas públicas que fomentem tais iniciativas no Estado da Bahia. Como objetivos específicos, pode-se citar:

- Observar a incidência e o comportamento de diversos fatores nas redes já consolidadas e em redes que não conseguiram se consolidar.
- Analisar a importância de cada fator para a consolidação da rede.
- Propor prioridades nas estratégias que visem fomentar redes de cooperação.

Com o intuito de atender a esses objetivos, esse trabalho está apresentado da seguinte forma. Após essa introdução ao tema, o capítulo dois se propõe a fazer uma revisão das principais correntes teóricas que contribuem para o estudo das redes de cooperação interempresarial. A partir desse debate teórico, são apresentadas, no capítulo três, as principais hipóteses para responder à questão problema proposta. A partir de tais hipóteses, foi construído o quadro de análise que balizou a escolha dos procedimentos e técnicas da

pesquisa de campo. O capítulo quatro apresenta os resultados empíricos dessa pesquisa e no capítulo 5 encontram-se as considerações finais do trabalho.



## **2 – MARCO TEÓRICO**

### **2.1 – INTRODUÇÃO**

O objetivo desse capítulo é fazer a revisão de algumas correntes teóricas que contribuíram para o estudo das redes de cooperação interempresarial na tentativa de estabelecer um diálogo entre elas. Como esse é um tema que vem sendo estudado por diversos ramos das ciências sociais, não foi a intenção apresentar aqui uma revisão exaustiva, mas apenas coletar argumentos das principais teorias capazes de fornecer subsídios para a investigação dos fatores que influenciam a consolidação das redes de cooperação.

### **2.2 – AS VANTAGENS DA COOPERAÇÃO**

A literatura recente está repleta de trabalhos que enumeram as vantagens obtidas por organizações, em especial pequenas empresas, que atuam em redes de cooperação. Balestrin e Vargas (2003), por exemplo, apontaram como vantagens desse modelo organizacional a aprendizagem coletiva, o alcance de economias de escala, o aumento do poder de barganha (reduzindo os custos de compra e ganhando representatividade nas negociações com o governo), a ampliação do mercado, a redução dos custos de transação, a

realização de economias de escopo (através da diversificação do portfólio de produtos) e o fomento ao processo de inovação.

Amato Neto (2000), por sua vez, afirmou que esse tipo de arranjo possibilita o atendimento de diversas necessidades das empresas como:

- A combinação de competência e know how
- O compartilhamento do ônus de realizar pesquisa tecnológica
- A partilha de riscos e custos de explorar uma nova atividade
- A diversificação da linha de produtos oferecida ao consumidor
- O aumento da força competitiva
- O compartilhamento de recursos
- O fortalecimento do poder de compra.
- A capacitação para explorar novos mercados

Casaroto e Pires (1998) apresentaram como pontos positivos da cooperação entre pequenas empresas a obtenção de vantagens na formação e desenvolvimento do produto, na valorização da marca, na comercialização, nas exportações, nos padrões de qualidade e na obtenção de crédito. Já Silvestre e Dalcol (2003), combatendo a visão de Porter (1986) de que as estratégias de liderança por custo e diferenciação são excludentes, afirmam que as redes de cooperação possibilitam a aquisição de vantagens competitivas oriundas de ambas estratégias.

Olson (1999) denomina essas vantagens oriundas da cooperação de benefícios coletivos exclusivos. Eles seriam coletivos, por pertencerem ao conjunto de empresas geradoras, e exclusivos, por não serem estendidos a outras empresas. Segundo Verschoore, superada a questão de por que cooperar, nasceria a questão de como cooperar (e esse foi o objeto principal desse estudo). Para Balestro (2004), a complexidade do ato de cooperar faz com que o conhecimento das vantagens e a motivação para a cooperação sejam insuficientes para que ela se consolide. Porém, antes de trabalhar com as correntes teóricas que

contribuíram para a execução desse trabalho, seria interessante discutir um pouco acerca dos conceitos de redes de cooperação interempresarial.

### 2.3 – O CONCEITO DE REDES DE COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL

Apesar do consenso acerca das vantagens que as redes de cooperação podem proporcionar para as empresas, há ainda uma grande divergência no que se refere à nomenclatura e às terminologias utilizadas pelos autores (OLIVARES, 2003).

Castells (1999), um dos autores mais citados quando se fala do conceito de redes, utilizou a seguinte definição para o termo: conjunto de nós interconectados. Loiola e Moura (1994) aprofundaram um pouco mais esse conceito, definindo rede como o entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido. Nesse tecido, os fios representariam as relações entre os atores e as organizações, que estariam representadas pelos nós. As redes de firmas são definidas por Porter (1998) como um método organizacional de atividade econômica que utiliza a coordenação e/ou cooperação interfirmas. Já Williamson (1985) propõe que as redes de cooperação são formas híbridas de regulação das atividades econômicas que atingem um ponto intermediário de equilíbrio entre as propriedades do mercado e da hierarquia.

Outros conceitos que aparecem freqüentemente na literatura são os de *Arranjos Produtivos Locais*, *Alianças Estratégicas* e *Clusters*. Porter (1998) conceituou cluster como concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em um campo particular e que são capazes de gerar eficiências coletivas. Amato Neto (2000) ressaltou, porém, a dificuldade de caracterização dos clusters já que os sistemas produtivos nem sempre podem ser classificados como aglomerados ou dispersos. Para esse autor, os clusters deveriam ser entendidos como concentrações geográfica e setorial de empresas.

Já o conceito de Arranjos Produtivos Locais (APLs) foi definido por Macadar (2004) como sendo aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com

foco em um conjunto de atividades econômicas, que apresentam vínculos. Além da participação e interação de empresas, os APLs envolveriam também uma série de outras organizações públicas e privadas, voltadas para a formação e o treinamento de recursos humanos, para a política e financiamento.

Gulati (1998), por sua vez, definiu alianças estratégicas como um arranjo voluntário entre firmas em busca de objetivos comuns que envolveria troca, compartilhamento e co-desenvolvimento de produtos, tecnologias, processos ou serviços. Verschoore (2004a) contrapõe o conceito de rede ao de aliança estratégica. Para ele, enquanto as alianças estratégicas predeterminam em contrato aspectos como a duração, as fronteiras organizacionais, a distribuição de resultados e a independência das empresas, as redes se caracterizariam por relações empresariais perenes, menos formalizadas, embasadas em laços de confiança profundos. Segundo ele, da união das empresas em rede decorreria uma nova organização, tão ou mais importantes que as empresas dela participantes.

Verschoore (2004b) definiu redes interorganizacionais como organizações compostas por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação onde os membros, mantendo a sua individualidade legal, tomam decisões participativas e dividem os ganhos oriundos do esforço coletivo. Esse conceito, apesar de interessante por ser mais específico, limita um pouco o entendimento de redes apenas à estruturas formais e com múltiplo escopo de atuação.

Neste trabalho, optou-se por trabalhar com o conceito de rede de cooperação interempresarial definida por Fachinelli e outros (2002) como aliança interorganizacional que possua um projeto coletivo para aumento da competitividade das empresas e que proporcione uma dinâmica específica às relações pré-existentes entre elas. A utilização desse conceito se deve a sua amplitude, ou seja, ele não restringe a categorização de redes apenas a empresas que sejam do mesmo setor, atuem no mesmo elo da cadeia produtiva, se localizem em uma

mesma região ou possuam um vínculo formal entre si. Esse conceito permite abranger novas configurações de relacionamentos em rede como é o caso das redes virtuais, onde a interação entre os agentes se dá através dos novos recursos da telemática. É importante ressaltar ainda, que ao falar em “redes de cooperação” não se está excluindo a dimensão “conflito” de tais arranjos, que se caracterizam por um binômio conflito-cooperação.

## 2.4 – OS PARADIGMAS QUE NORTEIAM O ESTUDO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Vizeu (2003), através da análise da produção científica brasileira, identificou duas abordagens epistemológicas predominantes nos estudos das redes de cooperação. Essas duas abordagens estão detalhadas a seguir.

A primeira seria a corrente técnico-econômica representada pela tradição utilitarista norte-americana. Essa abordagem possui a eficiência econômica como referência e a busca de competitividade se dá pela concentração de competências e recursos produtivos e pela minimização dos custos. Pode-se citar como importantes referências utilizadas por essa corrente a Economia dos Custos de Transação de Williamson (1985) e a Teoria da Dependência dos Recursos (HAMEL, 1991).

Já a segunda abordagem, é representada pela corrente fenomenológica que tem como base o interesse interdisciplinar da tradição das ciências sociais não funcionalistas. Essa corrente se desenvolveu a partir da crítica sobre a leitura norte-americana dos casos dos distritos italianos. Os teóricos da vertente fenomenológica defendem a necessidade de considerar o imperativo político, histórico, cultural e social como fundamento explicativo da efetividade das redes. Em seus trabalhos, eles revelam interesse pelas questões relacionadas à confiança, à identidade cultural, à interação social, às prerrogativas históricas e à territorialidade dos fenômenos. Pode-se citar como expressões dessa corrente o trabalho sobre

especialização flexível de Piore e Sabel (1984) e o conceito de capital social desenvolvido por Putnan (1996).

O presente trabalho procurou, porém, adotar uma abordagem multiperspectiva por considerar que as correntes teóricas citadas não são excludentes. Para compreender o fenômeno das redes de cooperação em sua totalidade, julgou-se necessário utilizar recursos de análise tanto da lógica econômica quanto da abordagem sócio-cultural. Para tanto, foi feita uma breve revisão dos principais conceitos de cada uma dessas abordagens, ressaltando quais são as suas contribuições para o estudo das redes de cooperação.

#### **2.4.1 – A Economia dos Custos de Transação (ECT)**

Até o surgimento dessa corrente de pensamento, as empresas eram vistas apenas em função dos seus custos de produção. Na tradição econômica neoclássica, analisava-se a relação insumo-produto para encontrar o ponto ótimo que maximizaria o lucro da firma. Esse cálculo em busca da maximização era realizado ex-ante. Coase (1937) foi o primeiro a dizer que não apenas o ato de produzir, mas também o de comprar e vender acarretaria em custos. Segundo esse autor, os custos de transação seriam aqueles que um agente enfrenta todas as vezes que recorre ao mercado, ou seja, seriam os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato.

Segundo Fiani (2004), alguns fatores seriam determinantes para a existência dos custos de transação. O primeiro deles seria a racionalidade limitada. Apesar de os agentes agirem racionalmente, eles não teriam pleno conhecimento do sistema econômico devido aos limites da capacidade humana de cognição e à existência de informações incompletas. Graças a essa limitação da racionalidade, os contratos não seriam capazes de se antecipar a todas as circunstâncias futuras e incorporar cláusulas para elas. Aliadas a essa questão da racionalidade

estariam a complexidade e a incerteza do ambiente que dificultariam ainda mais a distinção e definição de todos os cenários possíveis.

Todos esses fatores acabariam por gerar assimetrias de informação entre os participantes de uma transação, criando condições para a existência de atitudes oportunistas entre eles. O oportunismo seria, portanto, mais um fator determinante dos custos de transação. Essa premissa do oportunismo assume que numa transação os agentes não buscam o bem comum, e sim o interesse próprio.

Por fim, mais um fator que contribuiria para o aumento dos custos de transação seria a especificidade dos ativos. Um ativo pode ser específico graças a sua localização geográfica, a suas características físicas, a sua marca etc. A especificidade de um ativo reduziria o número de fornecedores capazes de ofertá-lo e de demandantes interessados em adquiri-lo. Isso ocasionaria o problema do refém, onde comprador e vendedor passando a relacionar-se de forma específica tornam-se mais vulneráveis a atitudes oportunistas.

Segundo Williamson (1985), as empresas precisariam investir em estruturas que minimizassem os seus custos de transação. Ele apresentou três possíveis formas de governança para intermediar as transações: o mercado, a hierarquia da empresa integrada e as formas híbridas. A escolha entre cada uma dessas formas dependeria de uma análise dos custos de produção e de transação da firma. A estrutura em rede apresenta-se aí como uma forma híbrida que poderia se mostrar eficaz no controle dos custos de transação.

Doyle (2000) afirmou que a governança via mercado não se adaptaria bem a situações que envolvessem alto grau de incerteza e complexidade. Já a hierarquia, não seria adequada a situações de baixa complexidade e que envolvessem necessidade de adaptação constante às mudanças do ambiente. Essas estruturas de governança representariam dois extremos e as redes interfirmas seriam uma forma intermediária que combinaria as vantagens tanto da hierarquia quanto do mercado. As redes seriam capazes de lidar com situações de

dependência bilateral sem ir tão longe quanto a integração vertical. Porém, a depender da estrutura em rede que esteja sendo analisada, ela pode tender mais para a hierarquia, quando há um agente central que coordena a ação dos demais com um certo nível de autoridade, ou para o mercado, quando as relações são mais abertas e o grau de dependência entre os agentes é mais baixo.

Contudo, para Grassi (2004), a noção de formas híbridas ainda precisaria ser melhor desenvolvida para propiciar um entendimento mais amplo acerca da diversidade e complexidade dos acordos cooperativos que as empresas têm colocado em prática nas últimas décadas. Para ele, não ficam claras no trabalho de Williamson certas questões como, por exemplo, de que forma as estruturas híbridas superam os problemas de coordenação como as assimetrias de informação, de capacitação e de poder dentro da rede, a influência do ambiente institucional etc. Nesse sentido, a Teoria dos Custos de Transação precisaria ser complementada por outros instrumentais teóricos.

Balestro (2002) também afirmou que o termo “híbrido” utilizado por Williamson talvez não estivesse de acordo com a importância e a complexidade que as redes interorganizacionais poderiam assumir. Para ele, essas novas configurações organizacionais fariam emergir novas propriedades (resultantes das interações entre as empresas) que não estariam presentes nem no mercado nem na hierarquia.

Thomson (2003) fez uma crítica à ECT ao afirmar que ela estendeu os princípios e a lógica desenvolvidos a luz de transações de mercado para tratar e analisar situações regidas pela hierarquia ou pelas formas híbridas. Para ele, a lógica das transações externas do mercado não necessariamente é a mesma das transações ocorridas internamente nas outras estruturas de governança. Segundo esse autor, os pressupostos da ECT são aceitáveis em algumas situações e alguns tipos de coordenação organizacional, mas não em outros.



Uma outra observação a ser feita é que a ECT centra o seu argumento nos custos de uma cooperação e não nas suas possibilidades de gerar valor. Além disso, o comportamento oportunista não poderia ser assumido como verdade inquestionável. O oportunismo e a cooperação estão relacionados ao contexto em que as transações econômicas ocorrem. Para aplicar a noção de redução de custos de transação defendida por essa teoria seria necessário agregar aspectos sócio-culturais à análise.

Um outro aspecto a ser levantado é que a análise dos custos de transação seria mais relevante quando se trata de redes verticais que envolvem o estabelecimento de um maior número de contratos cliente-fornecedor. Como foi visto, Coase (1937) afirmou que os custos de transação seriam decorrentes dos custos de coleta de informação, dos custos de negociação e da gestão de contratos. No caso das redes predominantemente horizontais (aquelas cujas relações acontecem entre empresas que produzem produtos similares ou são do mesmo ramo de atividade), se poderia falar em redução de custos de transação apenas no que tange a redução dos custos de coleta de informações e no que tange a otimização dos processos de compra e venda quando esses são realizados conjuntamente. Nessas redes horizontais, a redução de custos de transação é menor quando comparada com casos de redes verticais (arranjo onde a cooperação se dá entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva). Um dos autores que fortaleceu esse argumento foi Zylbersztajn (2004), ao afirmar que a ECT tem como foco de análise a coordenação vertical das firmas e, por esse motivo, necessitaria da complementação de outras teorias.

Como o objetivo desse trabalho foi estudar redes que envolvessem predominantemente a cooperação horizontal, a aplicação da Teoria dos Custos de Transação se deu de forma restrita. Reforçando os argumentos expostos acima, se mensurar a redução de custos de transação já é difícil em redes verticais, no estudo empírico de redes horizontais essa tarefa seria ainda mais árdua. Portanto, a Economia dos Custos de Transação foi

referenciada aqui apenas no sentido de reforçar que o arranjo de redes interfirmas pode ser uma forma válida de aumentar a eficiência das empresas (ao reduzir custos e otimizar relações contratuais) e contribuir para o ganho de competitividade.

#### **2.4.2 – Teoria da Dependência dos Recursos**

A precursora dessa abordagem da firma baseada em recursos foi Edith Penrose (1959) com o seu livro “A Teoria do Crescimento da Firma”. Em sua obra, a autora se contrapôs à visão da teoria econômica tradicional que analisava a firma como uma entidade que, diante de um contexto estático, tomaria decisões sobre preços e quantidades produzidas visando maximizar seu lucro. Penrose identificou a necessidade de um novo conceito que caracterizasse a firma como uma organização em crescimento. Ela enfatizou o papel da firma como uma unidade autônoma de planejamento administrativo, porém, disse que a firma, mais do que uma simples unidade administrativa, seria uma coleção de recursos produtivos, cuja alocação entre diferentes usos e ao longo do tempo seria determinada por decisões administrativas.

Em um ambiente dinâmico onde a questão da incerteza tornava inviável a realização de cálculos de maximização, a visão da firma como uma amálgama de recursos representou uma grande contribuição teórica. Para Penrose, um dos tipos de recurso empresarial seriam os recursos tangíveis (equipamentos, materiais, estoques etc). A firma poderia facilmente comprá-los, produzi-los ou arrendá-los. Além desses, ela aborda também a presença de recursos humanos representados pela equipe de trabalhadores da empresa. Porém, para Penrose, os insumos de um processo produtivo não seriam os recursos em si, mas os serviços que eles poderiam render. Esses serviços seriam função da forma como os recursos são utilizados. Nesse ponto, a autora ressalta a importância da capacitação da equipe gerencial

para concretizar a estratégia de crescimento da firma. É daí que surge a noção de recursos intangíveis como as capacitações, o poder de aprendizagem, a cultura etc.

De acordo com essa visão da firma baseada em recursos, as empresas líderes teriam lucratividade por conseguirem extrair rendimentos extraordinários da escassez no mercado de seus recursos específicos. Portanto, as firmas competiriam não apenas por posição de mercado, mas pela aquisição de recursos estratégicos que sustentassem essas posições (WILK e FENSTERSEIFER, 2003). Se existem recursos que são raros, escassos, especializados ou capazes de gerar valor efetivo, eles poderiam ser utilizados como fonte de vantagem competitiva. Para Hamel (1991), o sucesso competitivo não seria função apenas do posicionamento estratégico, mas também da eficiência da firma em adquirir, acessar e acumular recursos estratégicos.

Segundo Burlamaqui e Proença (2003), quando se fala em recursos estratégicos, os recursos intangíveis, em especial as capacitações organizacionais assumiriam grande relevância. Elas se configurariam capacitações centrais (*core capabilities*) das organizações, por serem difíceis de copiar, por não serem encontradas no mercado e por terem seus resultados apropriados pela própria empresa. As capacitações organizacionais seriam, portanto, uma grande fonte de vantagem competitiva. Um tipo específico de capacitação organizacional ressaltado pelos autores é a capacitação dinâmica (habilidade em promover e gerenciar processos de inovação). Em um ambiente competitivo de turbulências, onde o processo de inovação ganha relevância, seria fundamental saber gerenciar os recursos que favorecessem esse processo.

Burlamaqui e Proença (2003) ressaltaram ainda a importância de um outro tipo de recurso intangível, fundamental para garantir a flexibilidade estratégica das organizações: a capacitação evolucionária (um tipo especial de capacitação dinâmica). Essa capacitação garantiria à empresa a capacidade de reformular o posicionamento e a lógica de desenvolvimento de suas capacitações.

De forma geral, a teoria dos recursos contribui com o estudo de redes de cooperação no sentido de fortalecer a noção de que esse arranjo pode ser considerado como

uma estratégia eficiente na obtenção e gestão de recursos estratégicos. As redes interempresariais poderiam ser úteis no acesso a ativos tangíveis, através da redução do custo de compras, do acesso a novos materiais, do acesso a equipamentos etc. Mas o verdadeiro potencial estratégico das redes de cooperação interempresarial se revelaria no desenvolvimento de recursos intangíveis, em especial das capacitações organizacionais.

Balestro e outros (2004) defenderam que a atuação em redes interorganizacionais contribuiria para que as empresas tivessem melhor acesso aos recursos de que necessitam e subsidiaria o desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas. Para eles, as redes, mais do que um arranjo temporário para solucionar problemas de produção ou marketing, poderiam se constituir uma resposta estratégica para elevar a capacidade inovativa das empresas. Além disso, poderiam contribuir para desenvolver capacidades gerenciais de mobilizar, harmonizar e desenvolver recursos, criar valor e vantagem competitiva. Isso ocorreria porque as redes, ao possibilitarem uma interconectividade maior entre os agentes, permitiriam que os recursos fossem mais facilmente disponibilizados e internalizados.

Balestro e outros (2004) afirmaram ainda que as redes poderiam fornecer uma maneira eficaz de organizar a transferência do conhecimento, ou acessá-lo, em domínios dinamicamente competitivos e em contextos em que o conhecimento complexo é cada vez mais especializado e fragmentado. A capacidade de integrar conhecimento e transformar competências tácitas e explícitas em um corpo de conhecimento organizacional dependeria da habilidade de interagir e compartilhar conhecimento com outras empresas.

A teoria dos recursos, ao contrário da Economia dos Custos de Transação, não considera que o potencial das redes é apenas o de reduzir custos. O imbricamento entre as empresas seria capaz de contribuir para a complementaridade dos recursos por meio dos conteúdos trocados nas relações de cooperação e, dessa forma, aumentar as vantagens competitivas e agregar valor para as empresas.

De forma geral, é possível perceber que essas duas abordagens técnico-econômicas (Economia dos Custos de Transação e Teoria da dependência dos Recursos) têm como argumento em prol das redes de cooperação a idéia de que elas seriam capazes de aumentar a eficiência das empresas participantes. O ganho de competitividade seria advindo da redução de custos, otimização de recursos, ampliação de mercado, incremento de receitas, promoção da inovação etc. Essas teorias, além de reforçarem a defesa das redes como arranjo econômico eficaz, contribuem no sentido de mostrar que um dos principais fatores que levam as empresas a colaborarem é a possibilidade de obter ganhos econômicos. A expectativa em alcançar benefícios tangíveis seria crucial para que uma empresa decidisse participar de uma rede.

Nesse sentido, observa-se que a obtenção de benefícios econômicos efetivos pelas empresas participantes poderia se delinear um fator crítico para a consolidação de uma rede, já que sem a ocorrência de tais vantagens a permanência do arranjo não se justificaria.

Porém, para Balestro e outros (2004), a cooperação entre empresas ainda pode ser incrementada com o desenvolvimento de mecanismos que possibilitassem maior interconectividade dos membros da rede, fortalecendo o imbricamento e facilitando o desenvolvimento de relações de confiança entre eles. A revisão de outras abordagens teóricas que possuem um enfoque mais fenomenológico pode auxiliar a elaboração de análises que sejam úteis nesse sentido. Tais abordagens, apresentadas a seguir, consideram fatores e aspectos como a cultura, a história, o ambiente sócio-político, as relações de confiança etc .

### **2.4.3 – A Especialização Flexível**

Inicia-se aqui a discussão acerca de correntes teóricas fenomenológicas apresentando-se o conceito de Especialização Flexível, delineado por Piore e Sabel (1984) no

seu livro “The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity”. Nesse livro, os autores buscaram analisar a trajetória do modelo de produção em massa e a sua relação com o contexto político e social para, a partir daí, tentar compreender as novas estratégias e as perspectivas futuras de modelos mais flexíveis de organização.

Piore e Sabel buscaram entender a crise da produção em massa indo de encontro às correntes teóricas que buscavam, através da crise, comprovar a relação entre política e economia. Para eles, a falha em encontrar uma solução política para a crise não queria dizer que a política era a causa. Esses autores abriram espaço para uma análise mais ampla do sistema de desenvolvimento econômico que buscava entender fatores como: a trajetória tecnológica dos países desenvolvidos, os mecanismos e instituições de regulação econômica, a história do desenvolvimento das nações e a sua relação com as condições de competição etc. Para eles, os modos de produção, mais do que modelos econômicos, eram resultado histórico da competição entre as nações.

Para esses autores, a decadência do modelo de produção em massa se evidenciava através de duas faces de uma mesma crise. A primeira seria uma crise de regulação, na qual as instituições que sustentaram o modelo fordista se mostravam incapazes de continuar assegurando o equilíbrio entre produção e consumo. A segunda representaria um momento de divisão industrial, que revelava o questionamento do modelo vigente e a mudança da trajetória tecnológica nos países desenvolvidos.

Piore e Sabel acreditaram que o fordismo se sustentou por muito tempo como modelo lucrativo porque conseguiu criar instituições capazes de regular a produção e o consumo e garantir a estabilidade do mercado. Porém, ao final da década de setenta, a expansão desse sistema havia atingido os seus limites. Os países desenvolvidos enfrentavam uma forte crise de demanda desencadeada pelos esforços em controlar a inflação através de restrições financeiras e fiscais. A capacidade de consumo doméstico estava saturada, o que

desencadeou a competição por mercados entre as grandes economias industriais. Em uma escala global, não havia mecanismos que garantissem um nível de investimento capaz de assegurar as taxas de crescimento. O modelo fordista havia exaurido as suas possibilidades de crescimento dentro de um mesmo sistema de regulação.

Além disso, diversos acontecimentos e incidentes ambientais ocorridos a partir da década de 70 (choques do petróleo, escassez de matérias-primas, manifestações sociais, instabilidade cambial nos Estados Unidos etc) ainda contribuíram para potencializar os efeitos da crise, afetando as instituições reguladoras existentes e aumentando as condições de incerteza. Diante de um contexto de incertezas, não era possível planejar a produção e realizar investimentos. A eficiência do sistema de produção em massa estava abalada.

As respostas à essa crise apontaram para dois caminhos distintos. Algumas empresas tentaram reforçar e manter o modelo de produção em massa através de estratégias como a multinacionalização e a formação de conglomerados diversificando o leque de atuação das corporações. Para os autores, essas tentativas não foram capazes de dar uma resposta eficiente à crise e ao ambiente de incertezas. Em contrapartida, outras empresas adotaram estratégias que apontavam em direção a uma mudança na trajetória tecnológica indicando a emergência de um novo modelo de organização da produção, o modelo de especialização flexível.

Esse novo modelo teria surgido da necessidade de reduzir custos de produção aliada a flexibilidade necessária a um ambiente de incertezas. A flexibilidade surgia acompanhada de sofisticação tecnológica que propiciaram novas formas de reduzir custos e customizar a produção. Essas novas formas de produção flexível se desenvolveram em distritos (ou grupo de firmas) especializados. Apesar de remodelar continuamente o processo produtivo, essa remodelagem se dava dentro dos limites da especialização dos distritos.

Dentre os exemplos de modelos de especialização flexível citados por Piore e Sabel estão os conglomerados regionais (distritos industriais surgidos pioneiramente da terceira Itália) e as empresas federadas (federações de empresas japonesas), casos típicos de estratégias de firmas em rede. Esses modelos seriam marcados por aspectos como: a substituição da estratégia de economia de escala pela economia de escopo (variedade de produtos e flexibilidade de produção), a utilização intensiva de tecnologias de base microeletrônica, a valorização do trabalhador e o foco nas atividades principais do negócio. Essa seria uma estratégia de permanente inovação: ao invés de tentar controlar as mudanças do ambiente, as firmas tentavam acompanhar essas mudanças em um processo de adaptação contínua.

A nova divisão do trabalho na especialização flexível se caracterizaria pela presença de trabalhadores polivalentes, dotados de autonomia, envolvidos com o processo de inovação e responsáveis em assegurar a qualidade durante todo o processo de fabricação. Além disso, eram necessários também investimentos em maquinário flexível e na criação de comunidades industriais que restringissem as formas de competição em favor da inovação.

Nesse contexto em que os ganhos de competitividade se dariam através da especialização e da flexibilidade de produção, as relações interfirmas seriam de integração e cooperação através de acordos de longo prazo. A competição daria espaço à cooperação. A fluidez dos recursos que garantia a flexibilidade do sistema gerou a necessidade de criar instituições capazes de instigar e coordenar a inovação através da cooperação interfirmas.

Piore e Sabel apresentaram ainda características desse sistema que regulava a cooperação interfirmas. Os arranjos interfirmas deveriam ter, por exemplo, limites (formais ou não) à entrada para garantir a identidade e coesão do grupo. Além disso, seria necessário, ao mesmo tempo, encorajar e limitar a competição. Encorajá-la para estimular as firmas a



lutarem para se sobressair no grupo através da inovação. E limitá-la, proibindo qualquer competição que fugisse à estratégia de inovação permanente.

O estudo de Piore e Sabel foi pioneiro na análise de arranjos produtivos que privilegiaram a estrutura de redes de cooperação entre empresas como forma de promover a inovação. Eles contribuíram ainda no sentido de mostrar que os grandes modelos de organização da produção e a política industrial não seriam baseados somente na eficiência, mas seriam também resultado das transformações sociais.

Essa teoria abriu espaço para enfoque sociológico e político das redes interorganizacionais. Porém uma crítica feita por Roese e Gitahy (2003) é a de que ela limita a sua aplicação a firmas pequenas de base local. Ainda assim, ela contribuiu para esse trabalho no sentido de assumir que a configuração produtiva depende também de arranjos políticos e sociais e não apenas de arranjos econômicos e técnicos. Além disso, ele ressalta alguns aspectos importantes para a compreensão dessas redes como: a capacitação das empresas, a ênfase na inovação e o investimento em tecnologia.

#### **2.4.4 – O Capital Social**

A noção de capital social foi proposta por Putnan (1996) como sendo um bem público gerado como subproduto de outras atividades sociais e cujo componente básico seria a confiança. Para ele, enquanto o capital físico se referiria aos objetos físicos e o capital humano às características dos indivíduos, o capital social representaria as conexões entre indivíduos, ou seja, as redes sociais e normas de reciprocidade e confiança existente entre eles. Apesar de se aproximar da noção de virtude cívica, a idéia de capital social foi mais além, pois reforçou o caráter relacional e recíproco da interação social.

Para Putnan (1996), o capital social ajudaria as sociedades a superarem o dilema da ação coletiva coibindo o oportunismo através de ações de cooperação. Nesse ponto, é possível estabelecer um diálogo com a Economia de Custos de Transação. Na medida em que o capital social aumenta a confiança, o oportunismo seria reduzido, o que poderia levar a uma diminuição dos custos de transação. Portanto, a análise do oportunismo deve estar vinculada ao contexto, considerando o capital social presente em uma determinada realidade. O capital social, nesse caso, agiria como uma garantia do contrato: os participantes ao invés de empenhar bens estariam empenhando suas relações pessoais.

Esse capital social estaria representado nas características da organização social como a confiança e as normas e sistemas de reciprocidade e participação cívica. Por meio de tais mecanismos, o capital social aumentaria a eficiência de uma sociedade, estimulando a cooperação espontânea. Nesse sentido, ele enfatizou a geração de valor agregado dessas ações.

Os sistemas de participação cívica, para Putnan (1996), facilitariam a cooperação através do aumento do custo de transgressão, da redução do oportunismo, da promoção de regras de reciprocidade, da melhoria dos fluxos de informação sobre confiabilidade e da garantia de continuidade dos processos de interação. Milani (2004) defendeu que o capital social garantiria o respeito de normas de confiança mútua e de compromisso cívico. Para tanto, ele dependeria diretamente das associações horizontais entre pessoas, das redes verticais entre pessoas e organizações, do ambiente social e político no qual se situa a estrutura social e do processo de construção e legitimação do conhecimento social.

Porém, para Milani (2004), não há consenso na literatura sobre o conceito propriamente dito de capital social. Além disso, muitas definições de capital social seriam tautológicas e circulares: o capital social poderia ser entendido dentro de uma relação de causa e efeito onde os fatores a ele associados teriam efeitos econômicos e sociais e esses

efeitos influenciariam a criação de mais capital social. Portanto, o capital social teria origem e ao mesmo tempo geraria impactos em certos comportamentos humanos e atividades sociais. Devido a esse caráter circular do conceito, os estudos sobre redes de cooperação que recorram a esse referencial teórico podem considerar dois momentos do capital social: o capital social pré-existente (como condição para que a rede seja implantada) e os mecanismos que a rede utiliza para reforçar esse capital social.

No que se refere ao capital social pré-existente é possível analisar as características específicas como o grau de civismo e associativismo das empresas participantes das redes. Putnan definiu como componentes de uma comunidade cívica, além dos sistemas de participação cívica, a igualdade política, a solidariedade, a confiança, a tolerância e a forte presença de associações como estruturas sociais da cooperação. Ele propôs o grau de civismo como fator preponderante na adoção de ações de cooperação. Ele utilizou alguns indicadores de civismo como: o número de associações por habitantes, o número de leitores de jornal etc.

Já no que se refere aos mecanismos de reforço do capital social, Robinson (apud MILANI, 2004) argumentou que alguns aspectos como relações, normas e confiança social poderiam ajudar a desenvolver a coordenação de atividades e a cooperação em torno de projetos de benefícios comuns. Esses aspectos se caracterizariam pelas relações de confiança, pelas oportunidades de interação e lugares de encontro, pelas obrigações recíprocas e pelo acesso ao conhecimento. Putnan (apud MILANI, 2004) também já tinha argumentado que características da organização social como redes, normas e confiança facilitarão a coordenação e a cooperação.

Hasegawa e Furtado (2001) também apresentaram como preponderante para a cooperação o processo de socialização dos membros da rede através da convivência, das constantes interações e da troca de experiências. Durante o convívio, os atores expressariam

sua visão de mundo, compartilhariam idéias, opiniões e desenvolveriam a confiança mútua, o que propiciaria um ambiente de cooperação e a criação de um estoque de capital social.

Os estudos sobre capital social, de forma geral, evidenciaram a importância do tecido social como base da confiança nas relações interorganizacionais. Segundo Balestro (2002), para o enfoque do capital social, a capacidade de cooperar seria, em parte, determinada pela qualidade do tecido social no seio do qual os atores desenvolvem o seu capital social. A confiança, nesse sentido, mais do que um cálculo racional, seria resultado das relações interpessoais.

Essa teoria trouxe a tona para o estudo de redes aspectos relevantes como a confiança, as normas de reciprocidade etc. Esses conceitos ajudam a compreender melhor o contexto social em que as redes estão inseridas e de que forma essas relações sociais podem influenciar no desempenho das redes. Além disso, essa corrente teórica também complementa a noção de especialização flexível ao enfatizar a importância do contexto e da trajetória histórica para a análise de estruturas de cooperação interempresarial.

Após esse debate teórico, é possível observar a importância que uma dessas correntes tem para o avanço dos estudos sobre redes de cooperação interorganizacional. Enquanto a ECT trouxe as redes como estruturas de governança capazes de minimizar custos e aumentar a eficiência, a Teoria dos Recursos introduziu um enfoque estratégico à atuação em rede. Esse arranjo produtivo já passou aí a ter um papel de agregar valor e desenvolver capacitações das empresas. O conceito de Especialização Flexível, por sua vez, recuperou para a análise aspectos políticos e institucionais como o estudo dos mecanismos de regulação, a história regional e trajetória das instituições, além de ter enfatizado a importância da gestão da tecnologia e da inovação. Por fim, o conceito de capital social contribuiu para o entendimento dos aspectos relacionais, sociais e culturais que envolvem uma rede.

## 2.5 – O DESEMPENHO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Em alguns estudos recentes, autores brasileiros, procuraram centrar a sua análise nos fatores que impactam no desempenho das redes de cooperação, ao invés de deterem-se nos conceitos e vantagens desse arranjo produtivo. As teorias apresentadas anteriormente, aliadas a alguns aspectos desses estudos recentes, é que guiaram a análise dos fatores que influenciam a consolidação dessas redes.

Olivares (2003) trabalhou com a categorização de quatro condicionantes que teriam impacto no funcionamento das redes: a interdependência entre as estratégias das firmas, o ambiente que influencia essas estratégias, o nível de avanço tecnológico e a cultura da região.

Como o presente trabalho analisou redes de cooperações presentes em uma mesma região, não foi possível avaliar o impacto de certos fatores ambientais, já que todas elas estão inseridas no mesmo ambiente. Para realizar uma análise dessa natureza, seria necessário comparar casos inseridos em diferentes contextos. Portanto, esse projeto centrou sua atenção nas características e fatores inerentes às próprias redes e às empresas participantes por acreditar que as políticas industriais também podem auxiliá-las nesse sentido (através, por exemplo, de programas de consultoria, orientação e avaliação das redes de cooperação).

No que se refere, portanto, a esse tipo de fator, Olivares (2003) apresentou características do perfil das firmas que influenciariam no desempenho das redes tais como: a estrutura departamental, o grau de centralização, o perfil dos funcionários, etc. Já Menger da Silva e Boehe (2003) apresentaram como fatores impactantes: a homogeneidade entre as empresas participantes (identidade comum), a presença de capital social na rede, o nível de aprendizagem coletiva, o processo de comunicação, a ampliação funcional da rede, a geração de benefícios tangíveis, a existência de barreiras à saída e a estrutura interna do arranjo.

Alguns defensores do conceito de capital social como Koka e Prescott (2002) também contribuíram para a definição de dimensões que influenciem os sistemas participativos. Eles identificaram três dimensões informacionais do capital social: o volume de informações trocadas (quantidade de vínculos entre agentes), a diversidade dessas informações (quantidade de parceiros) e a riqueza das informações (experiência em gerir relações de parceria). Já Jones e outros (1997) apresentaram como mecanismos que influenciam a governança de redes, além do número de participantes, a presença de sistemas de valores e premissas compartilhadas (fomento a socialização dos membros) e a existência de sanções coletivas.

Castells (1999) considerou que o desempenho de uma rede dependeria dos atributos da conectividade (entendida como capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre os componentes) e da coerência obtida através do compartilhamento de interesses entre os objetivos da rede e de seus participantes.

Verschoore (2004b) apontou a formalização como um fator fundamental para o êxito de estruturas de redes. Isso por que ela evitaria que os relacionamentos se mantivessem soltos, asseguraria que o comprometimento dos envolvidos e facilitaria o empreendimento de ações conjuntas. A formalização, no entanto, não foi estudada nesse trabalho como um fator influenciador na consolidação das redes, pois todas as redes estudadas eram formais, já que eram apoiadas pelo programa estadual do Governo do Rio Grande do Sul cuja metodologia exigia a formalização.

Porém, esse autor apresentou ainda outros dois elementos que, segundo ele, também seriam importantes para a consolidação das redes. O primeiro deles seria a ênfase na geração e na sustentação de mecanismos sociais, o que corrobora com a idéia de outros autores citados acima (JONES E OUTROS, KOKA E PRESCOTT, MENGER DA SILVA E BOEHE, 1997, 2002, 2003). Esses mecanismos sociais (instrumentos para intensificar e

organizar o contato entre os participantes da rede) seriam capazes de solucionar as questões referentes às expectativas dos envolvidos e potencializar a interação entre eles. O segundo elemento seria a ampla utilização de tecnologias de informação. Esse argumento também complementa o de Menger da Silva e Boehe (2003), que consideraram o processo de comunicação como um fator impactante para o desempenho das redes, e o de Castells (1999) que ressaltou a importância da conectividade na rede.

Diante de um panorama tão amplo (mesmo que não exaustivo) de contribuições teóricas, esse trabalho apontou no sentido de uma abordagem multiperspectiva para o estudo de redes interorganizacionais. Diante da abordagem de um fenômeno interdisciplinar por natureza, é possível considerar que as correntes teóricas citadas não são excludentes ou conflitantes. Ainda há muito que caminhar no aprendizado sobre redes e esse aprendizado passa pelo avanço na compreensão das conexões entre correntes complementares. Utilizando essa noção de abordagem multiperspectiva, procurou-se delimitar as bases metodológicas para esse trabalho.

### 3 – METODOLOGIA

#### 3.1 – HIPÓTESES

Dado esse quadro teórico apresentado, e diante da multicausalidade característica do estudo de fenômenos sociais, foram levantadas uma série de hipóteses que poderiam ajudar a identificar os fatores que influenciam a consolidação das redes de cooperação interempresarial. Elas não são exaustivas, mas foram escolhidas devido a sua relevância e a possibilidade de verificação empírica a partir do estudo da amostra escolhida. As hipóteses que guiaram o desenvolvimento desse trabalho foram as seguintes:

- Quanto maior o nível de capital social pré-existente no grupo de empresas que deseja formar uma rede, mais fácil será a sua implementação.
- Quanto mais mecanismos de reforço e criação de capital social a rede possuir, mais fácil será a sua consolidação.
- O perfil das empresas influencia no desempenho da rede. Quanto mais homogêneas as empresas, mais fácil torna-se a consolidação da rede.
- O aumento da capacitação dos funcionários e a promoção da inovação proporcionados pela rede contribuem positivamente para a sua consolidação.
- Para que uma rede se consolide é necessária a existência de certas condições estruturais como: o apoio de universidades e centros de pesquisa e a utilização de ferramentas da tecnologia da informação.
- A obtenção de benefícios econômicos efetivos é imprescindível para a consolidação de uma rede de cooperação.
- Quanto maior a amplitude da rede, mais fácil será a sua consolidação.



### 3.2 – QUADRO DE ANÁLISE

A partir da discussão teórica e das hipóteses propostas, esse trabalho propôs, como base para estudar os fatores que influenciam no desempenho das redes de cooperação, o seguinte quadro de análise:

Quadro 1: Fatores que influenciam o desempenho das redes.

Conceito	Dimensão	Componentes	Variáveis
Redes de Cooperação Interempresarial	Capital Social Pré-existente	Associativismo dos participantes	Experiência em atividades associativas
			Informação sobre setor, ramo de atividade
	Reforço e Criação de Capital Social	Relações	Mecanismos de socialização dos membros
			Oportunidades de interação
			Fluxos de informação (volume, diversidade e riqueza das informações)
		Normas	Aplicação do código de ética
			Utilização de sanções coletivas
			Regras de reciprocidade
		Confiança	Grau de deserção (Quebra de confiança)
	Perfil das Empresas - homogeneidade	Porte	Limite de faturamento
			Limite de número de funcionários
	Capacitação (competências)	Localização	Dispersão geográfica
			Escolaridade dos empregados
	Inovação	Gerencial	Realização de treinamentos – quantidade, tipo
			Realização de treinamento de capacitação gerencial
		Processos	Mudanças Organizacionais
			Mudanças Comerciais
			Melhoria nos processos
	Produtos	Melhoria nos produtos	

<b>Conceito</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Componentes</b>	<b>Variáveis</b>
		Aprendizagem coletiva	Utilização de ferramentas utilizadas para promover o aprendizado e a inovação
	Condições Estruturais	Institucionais	Tipo de relação c/ univ.ou centros de pesquisa e de capacitação técnica.
		Tecnológicas	Utilização de ferramentas informatizadas
	Benefícios Econômicos	Custo	Redução de custos
		Receita	Incremento de vendas
	Amplitude da rede	Funções empresariais	Compras
			Pesquisa e Desenvolvimento, desenv. de produto
			Marketing
			Ações para venda
			Ações para exportação
			Contratação de serviços especializados (consultoria)
			Treinamento
			Atividades de logística
Outras atividades			

Fonte: Elaborado pela autora

Como se pode observar, o conceito principal trabalhado nesse estudo foi o de Redes de Cooperação Interempresarial. Esse conceito foi estudado a partir de diversas dimensões que foram escolhidas em consonância com as hipóteses estabelecidas, ou seja, as dimensões acima buscaram revelar aspectos do conceito que ajudassem a compreender os fatores que levam a cooperação entre empresas se consolidar através dessas redes. Essas dimensões traduzem, portanto, possíveis fatores explicativos. Algumas delas, devido a sua complexidade, foram desdobradas em componentes. Essas dimensões/componentes foram desdobradas em indicadores que segundo Quivy e Campenhoudut (1998) seriam traços facilmente observáveis do conceito a ser trabalhado. Esses indicadores é que serviram de base

para a elaboração de perguntas que compuseram os questionários utilizados na pesquisa de campo conforme demonstrado no anexo 1.

Uma ressalva importante a se fazer em relação a esse quadro de análise é o fato da presença do apoio de uma organização de suporte não aparecer como um fator crítico. Esse trabalho assumiu como premissa a necessidade de um programa de fomento para que as redes de cooperação interempresarial se tornem uma realidade no Brasil. Tal premissa se baseia nas considerações feitas por Hastenreiter (2005) que ressaltou a importância das organizações de suporte no desenvolvimento das redes de cooperação no Brasil, em especial na fase inicial em que a rede está se consolidando. O próprio objetivo aqui foi tentar investigar fatores condicionantes para a consolidação das redes para que se pudesse contribuir na elaboração e construção desses programas de fomento. Além disso, no caso da amostra aqui analisada (redes participantes do programa estadual do Rio Grande do Sul) todas as redes eram apoiadas por uma Organização de Suporte (a Secretaria de Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais do RS) e esse não seria um fator de diferenciação possível de ser observado.

Uma outra observação a ser feita é que todas as redes apoiadas pelo programa (devido à própria estrutura do programa e metodologia adotada) contam com apoio de universidades locais e possuem um código de ética estabelecido. No que tange, portanto, a essas questões, as perguntas foram dirigidas não para checar a presença desses fatores, mas sim para verificar a forma como eles estão estruturados em cada uma das redes.

É importante também ressaltar que as medições acerca do conceito de capital social são oriundas de adaptações realizadas a partir das hipóteses de diversos autores (explicitadas no capítulo teórico anterior). Ainda não há na literatura um consenso sobre a melhor metodologia para aferição do nível de capital social em uma sociedade. Diante dessas limitações teóricas, o quadro de análise foi construído a partir de um mosaico das contribuições desses diversos autores: a análise do capital social, proposta por Milani (2004),

em dois momentos distintos (o capital social pré-existente e os mecanismos utilizados para reforçá-lo); os indicadores de civismo apresentados por Putnan (1996) que foram adaptados para medir o grau de associativismo; os mecanismos de reforço de capital social segundo Robinson (apud MILANI, 2004) e a importância da socialização dos membros defendida por Hasegawa e Furtado (2001).

Já a noção de inovação utilizada nesse trabalho foge um pouco do conceito clássico de inovação proposto por Schumpeter (1984) como sendo uma ruptura com o padrão anterior motivadas pela percepção de oportunidades de mercado transformadas em ganhos pelos agentes econômicos. A inovação aqui, não necessariamente precisa ser radical, são consideradas também as inovações incrementais implantadas pelas empresas participantes da rede como pequenas melhorias nos processos produtivos e organizacionais advindas do processo de aprendizagem. A ideia utilizada aqui se aproximaria mais do conceito de inovação autônoma proposto por Chesbrough e Teece (1996) segundo o qual uma inovação pode ser realizada de modo independente de outras inovações representando evoluções incrementais em partes do produto ou processo. Contrapõe-se a essa definição o conceito de inovação sistêmica que só pode ser realizada em conjunto com outras inovações relacionadas e complementares. Apesar de optar pelo conceito de inovação autônoma de Chesbrough e Teece (1996), esse trabalho manteve o preceito de Schumpeter (1984) segundo o qual uma inovação precisa gerar ganhos econômicos para ser considerada como tal.

### 3.3 – PROCEDIMENTOS, TÉCNICAS E DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DE PESQUISA

A unidade de análise utilizada para a realização dessa pesquisa foi uma amostra de redes apoiadas pelo Programa Redes de Cooperação do Governo Estadual do Rio Grande do

Sul. Relembrando que essa amostra contemplou apenas redes de cooperação de caráter predominantemente horizontal, essas redes foram divididas em três grupos:

Grupo 1: Redes do setor agrícola.

Grupo 2: Redes do setor industrial.

Grupo 3: Redes do setor de comércio varejista.

Para selecionar a amostra a ser pesquisada, procurou-se escolher setores que possuíssem redes com os mais diversos desempenhos: redes de sucesso, redes que enfrentam dificuldades de consolidação e, até mesmo, redes que foram desfeitas. Era preciso que, dentro de um mesmo setor, se entrevistassem redes com desempenhos diferentes para que fosse possível uma análise comparativa entre elas observando o comportamento de cada um dos fatores explicitados no quadro de análise.

A fim de elucidar os estágios de desempenho que uma rede pode atingir, Doyle (2000) sugeriu três dimensões para a avaliação do sucesso de uma rede: a efetividade dos seus serviços e de suas atividades, o seu impacto na competitividade e performance econômica dos participantes e o impacto na economia da região e do setor. Essas dimensões estariam relacionadas e o atingimento de uma seria condição necessária para o atingimento da seguinte. Como o objetivo aqui foi apenas auxiliar a categorização das redes e não avaliar o seu nível de sucesso, foi considerada como critério, para fins dessa pesquisa, apenas a primeira dimensão. Em outras palavras, para que uma rede fosse considerada consolidada era necessário que existissem atividades nas quais a cooperação entre as empresas fosse sistematizada e constante. Além disso, era preciso que os principais objetivos aos quais a redes se propunha estivessem sendo cumpridos.

Ring e Van de Ven (1994, apud BALESTRO, 1994, p.60) também contribuíram para definir a consolidação de uma rede ao enumerarem as três etapas para o desenvolvimento de relações de cooperação entre empresas. A primeira seria o estágio das negociações na qual

existem procedimentos de barganha em torno dos interesses e motivações de cada agente. A segunda seria a fase de comprometimento. Nessa fase, as partes chegam a um acordo quanto às obrigações e às regras para atuação futura no relacionamento entre elas estabelecendo as características e a estrutura de governança da relação. Por fim estaria a fase de execução em que os comprometimentos e as regras são executados. Para fins desse trabalho, foram consideradas consolidadas as redes que se encontram na etapa três cumprindo em plena atividade os objetivos ao qual o acordo entre as empresas se destina.

Para a realização da pesquisa empírica foram utilizadas tanto a observação direta quanto a indireta. Segundo Quivy e Campenhoudut (1998) a observação direta é aquela em que o próprio investigador procede diretamente a recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados, apelando diretamente ao seu sentido de observação. Nesse caso, esse projeto utilizou recursos como a visita à empresas das redes pesquisadas e a participação em seminários e convenções que congregavam redes e consultores vinculados ao Programa Estadual do Rio grande do Sul a fim de observar o comportamento do empresários e o funcionamento das redes. Já na observação indireta, o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada. Nesse projeto foram realizadas entrevistas com diversos sujeitos, conforme explicitado a seguir.

Foram realizadas, inicialmente, em uma primeira viagem ao Rio Grande do Sul, entrevistas com os responsáveis pelo programa e com os consultores que dão suporte às redes. Essas entrevistas tiveram o objetivo de consolidar o modelo de análise proposto e validar a viabilidade da utilização desses indicadores. Elas foram realizadas a partir de um roteiro aberto que continha apenas alguns pontos principais como: informações gerais sobre o programa (estrutura, metodologia, estratégia de atuação), características das redes apoiadas e impressões sobre os fatores condicionantes para a consolidação de uma rede. Foram

realizadas também visitas a duas redes com o objetivo de coletar informações adicionais e realizar o pré-teste do questionário proposto para a fase seguinte de coleta de dados.

Posteriormente, em uma segunda viagem ao Rio Grande do Sul, foi realizada uma pesquisa exploratória com uma amostra de redes apoiadas pelo programa. Ao todo, foram oito redes pesquisadas. Para a realização dessa pesquisa foram utilizados dois questionários distintos: um aplicado com os presidentes das redes estudadas e outro com os consultores dessas respectivas redes (anexos 2 e 3). Alguns indicadores foram respondidos pelos coordenadores das redes e outros pelas próprias empresas participantes (anexo 1). É importante ressaltar, que essa pesquisa se baseou no ponto de vista dos entrevistados, ou seja, os fatores identificados foram considerados críticos a partir da perspectiva dos consultores e empresas participantes da rede.

De posse dos dados empíricos, foram feitas as análises que estão apresentadas no capítulo a seguir.

## **4 – RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA**

### **4.1 – INTRODUÇÃO**

O objetivo desse capítulo é apresentar os principais resultados alcançados a partir da pesquisa empírica realizada com as redes de cooperação interempresarial do Rio Grande do Sul. Conforme explicitado no capítulo 1, o objetivo dessa pesquisa foi analisar os fatores que têm influência na consolidação das redes de cooperação interempresarial com vistas a subsidiar a elaboração de políticas públicas que fomentem tais iniciativas no Estado da Bahia.

A escolha da amostra a partir do universo das redes apoiadas pelo Programa Redes de Cooperação deveu-se à facilidade de se obter, em uma mesma região geográfica, um conjunto diverso de redes de cooperação disponíveis para serem pesquisadas. Nas sessões a seguir, estão apresentados mais detalhes sobre o programa do Governo Estadual, as principais características das redes pesquisadas e os resultados obtidos através da pesquisa de campo.

### **4.2 – O PROGRAMA REDES DE COOPERAÇÃO**

#### **4.2.1 – Características Gerais e Objetivos do Programa**

O Programa Redes de Cooperação foi criado em 2000 pelo Governo Estadual do Rio Grande do Sul e instituído, em 2004, através do decreto lei nº 42950, com o objetivo de fortalecer micro, pequenas e médias empresas através da união associativa entre elas. O



objetivo desse fomento da cooperação entre empresas seria o crescimento coletivo dos empreendimentos e o conseqüente desenvolvimento da economia estadual. Segundo informações publicadas em tal decreto, isso ocorreria, pois, através da atuação em redes de cooperação, seria possível a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que não se viabilizariam isoladamente. Para tanto, o programa tem buscado desenvolver ações e instrumentos necessários para a sensibilização, formação, consolidação e expansão das redes.

Segundo Tiago Chanan Simon, Diretor do Departamento de Desenvolvimento Empresarial da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo Estadual do Rio Grande do Sul, o que se pretende com o programa é fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento de redes. Para Jorge Verschoore, Coordenador do Programa Redes de Cooperação, o objetivo central dessa iniciativa seria promover estratégias empresariais conjuntas na forma de redes de cooperação, a colaboração mútua entre empreendimentos e instituições e o fomento a uma maior integração entre o Estado e as diversas esferas da sociedade.

Segundo Verschoore (2004b), o Programa Redes de Cooperação teria quatro princípios básicos de atuação:

- Ele destina-se a apoiar a cooperação horizontal entre empresas.
- É exigido que o número inicial de associados das redes apoiadas seja expandido.
- A concepção adotada para as redes seria uma concepção associativa que se dá através da reunião de empresas com interesses comuns que constituem uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, mantendo a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante.
- O programa preza pelo conceito de independência. Por um lado, empresas participantes não perdem a sua individualidade. Por outro, as redes devem trilhar o seu caminho independentes do programa.

#### **4.2.2 – Metodologia Utilizada pelo Programa**

Para atender aos objetivos aos quais se propõe, os responsáveis pelo Programa desenvolveram uma metodologia própria de fomento a redes de cooperação. Segundo Verschoore (2004b) alguns pilares estruturais são responsáveis pela sustentação do Programa. São eles:

1 – **Uma metodologia de formação, consolidação e expansão de redes** entre empresas. Essa metodologia sistematiza os passos necessários para que as empresas com características semelhantes consigam empreender ações conjuntas para alcançar objetivos comuns.

2 – **Uma estrutura regionalizada de suporte** à implementação do modelo de rede proposto. Essa estrutura se caracteriza pela utilização de núcleos regionais sustentados por convênios com universidades locais. O papel das universidades conveniadas seria: a operacionalização da ferramenta metodológica através da capacitação de consultores que assessoram tecnicamente as redes e a intermediação entre as especificidades locais e a coordenação estadual.

3 – **Uma coordenação estadual do programa** responsável pelos instrumentos de promoção, orientação e apoio. Cabe à coordenação estadual dar a essas ações um caráter integrado de política pública focada em empreendimentos de pequeno porte e direcionada a construir um desenvolvimento regional. Além disso, criar e disponibilizar instrumentos próprios ou de parceiros para o melhor desenvolvimento das redes (cursos de capacitação, apoio tecnológico, linhas de crédito mais acessíveis, etc).

Baseado nessa estrutura de atuação, o Programa já firmou convênio com catorze universidades. Cada uma delas é responsável por uma determinada região do estado. Através dessa parceria, as universidades disponibilizam sua infra-estrutura para a execução do

programa além de consultores especializados para apoiarem as redes. Esses consultores são coordenados por um supervisor (também contratado pela universidade) que é o responsável pelo cumprimento das metas estabelecidas e pela prestação de contas junto a SEDAI (Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais). Em contrapartida, a secretaria repassa as verbas para as universidades e fornece todo suporte técnico (metodologia, apoio jurídico, capacitação, sistema informatizado de gestão de redes, etc) para que o trabalho seja realizado.

O papel dessas universidades tem sido, primeiramente, fomentar e sensibilizar, regional e setorialmente, as empresas para a cooperação. Normalmente, costuma-se iniciar uma rede com um número de cerca de 40 empresas que vai reduzindo até cerca de 15. O ideal é que a rede possua, no mínimo, 10 empresas. Com um grupo de empresas definido, são disponibilizados os instrumentos necessários para a formação da rede. A execução do trabalho segue uma metodologia de implantação de redes que possui as seguintes etapas:

- Fase A – Planejamento Básico da Atuação
- Fase B – Prospecção de Redes
- Fase C – Preparação da Sensibilização de empresas
- Fase D – Sensibilização
- Fase E – Estruturação da Rede
- Fase F – Formatação Jurídica
- Fase G – Integração Familiar<sup>1</sup>
- Fase H – Constituição da Diretoria
- Fase I – Cadastramento da Rede no Sistema
- Fase J – Registro da Rede
- Fase L – Capacitação Empresarial
- Fase M – Plano de Ação
- Fase N – Ações de Responsabilidade Comunitária
- Fase O – Operacionalização da Rede

---

<sup>1</sup> O objetivo dessa etapa é reunir em um evento de confraternização os participantes das redes e suas famílias para que possam se conhecer melhor, quebrar as barreiras à comunicação, diminuir as desconfianças e as resistências à cooperação.

Fase P – Ações de Marketing  
Fase Q – Projeto de Expansão da Rede  
Fase R – Ações para Inovação em Rede  
Fase S – Negociação (Compra Conjunta)  
Fase T – Integração de Novos Associados  
Fase U – Acompanhamento da Rede  
Fase V – Avaliação do Processo na Rede  
Fase X – Encontro de Avaliação da Rede  
Fase Z – Plano de Crescimento

Os consultores, disponibilizados em tempo integral à rede durante o período de doze meses, são os responsáveis por todo esse processo. São eles que iniciam o contato com os empresários para a participação nas reuniões de sensibilização, atuam como facilitadores de atividades do grupo e identificam as possibilidades de ações conjuntas que solucionem os problemas comuns ou potencializem as oportunidades para o grupo. Normalmente, cada consultor atende a duas redes em tempo integral. Ao final do período de acompanhamento integral, eles auxiliam na elaboração do plano de longo prazo e atuam como facilitadores da rede, recebendo demandas esporádicas e buscando novas possibilidades de parcerias e alianças.

#### **4.2.3 – Resultados Alcançados**

O programa encerrou o ano de 2004 com 120 redes de cooperação já constituídas, com mais de 2500 empresas integradas além de gerar e/ou manter mais de 25 mil empregos diretos. Para o ano de 2005, já existem mais 80 redes sendo projetadas com meta de se consolidarem até o final do ano.

### 4.3 – AS REDES PESQUISADAS

Foram Pesquisadas ao todo oito redes de cooperação sendo: duas redes do ramo de varejo (lojas de materiais de construção); três redes de produtores de flores e três redes de indústrias do vestuário. A escolha desses componentes da amostra se deu por dois motivos: primeiro, eram os únicos setores em que havia mais de uma rede estabelecida o que proporcionou um estudo comparativo dentro do mesmo ramo de atuação; segundo, procurou-se avaliar uma diversidade de setores para que fosse possível observar as divergências da atuação em redes em cada um deles. Dentro de cada setor, procurou-se também observar a atuação de redes com diferentes processos de consolidação e desempenhos distintos.

Com o objetivo de preservar a identidade das redes entrevistadas, foi elaborado o Quadro 2 com a codificação e caracterização de cada uma delas. Neste Quadro, buscou-se classificar também os diferentes estágios em que se encontravam as redes, no período em que foi realizada a pesquisa (Julho a Dezembro de 2004), com base nas observações realizadas. Essa não é uma classificação teórica, mas apenas um recurso auxiliar para melhor compreender as análises realizadas a seguir.

Estágio 1: A rede foi encerrada.

Estágio 2: A rede enfrentava dificuldades para se manter ou estava em processo inicial de implantação.

Estágio 3: A rede se mantinha mas não atendia a todos os seus objetivos.

Estágio 4: A rede atendia a todos os seus objetivos.

Estágio 5: A rede atendia bem os seus objetivos e buscava superação, agregando novos membros e/ou ampliando o seu leque de atuação.

Quadro 2: Código e Caracterização das Redes Pesquisadas

<b>Código da Rede</b>	<b>Setor de Atuação</b>	<b>Quantidade de Membros</b>	<b>Principais Objetivos</b>	<b>Fundação</b>	<b>Situação em Dezembro/2004</b>	<b>Estágio</b>
A	Lojas de Materiais de Construção	25 a 30	Compras e treinamento em conjunto	06/2000	Possuía cooperação nas áreas de compras, vendas e treinamento. A cooperação não era muito ampla, mas onde ocorria, obtinha-se êxito. Demorou para se consolidar.	4
B	Lojas de Materiais de Construção	35 a 40	Marca e identidade corporativa, aprendizado, compras e treinamento em conjunto.	01/2001	Rede consolidada, em ampla expansão, atendendo plenamente aos seus objetivos. Havia cooperação em diversas áreas, inclusive na gestão com elaboração de planejamento estratégico coletivo e utilização de ferramentas integradas.	5
C	Produtores de Flores	15 a 20	Vendas em conjunto, melhorias na produção.	09/2003	A rede enfrentava dificuldades. O mecanismo de vendas em conjunto não trazia um retorno significativo. Rede estagnada, não buscava mais melhorias.	2
D	Produtores de Flores	5 a 10	Vendas, compras, capacitação técnica em conjunto.	09/2001	As empresas realizavam bem as atividades de vendas em conjunto. Porém, a atividade de compras não era bem estruturada.	3
E	Produtores de Flores	15 a 20	Vendas e compras em conjunto	09/2004	Rede em processo de amadurecimento, enfrentando dificuldades iniciais. Ainda não atendia bem aos seus objetivos.	2

<b>Código da Rede</b>	<b>Setor de Atuação</b>	<b>Quantidade de Membros</b>	<b>Principais Objetivos</b>	<b>Fundação</b>	<b>Situação em Dezembro/2004</b>	<b>Estágio</b>
F	Indústrias do Vestuário	10 a 15	Lançar coleção em conjunto combatendo sazonalidade	10/2002	Rede foi encerrada em Julho de 2004.	1
G	Indústrias do Vestuário	40 a 45	Vendas em conjunto, Reestruturação produtiva, melhorias tecnológicas	10/2001	A rede estava atuante, atendendo plenamente aos seus objetivos e com projetos de melhorias.	5
H	Indústrias do Vestuário	5 a 10	Vendas e compras em conjunto	2002	A rede estava em processo de esvaziamento por não conseguir atender bem aos seus objetivos.	2

Fonte: Evidências Empíricas da Pesquisa

Após a apresentação das redes pesquisadas, o tópico a seguir apresenta as análises dos resultados dessa pesquisa empírica. Com o objetivo de tentar desvendar os fatores que influenciam na consolidação das redes de cooperação, a análise desses resultados foi organizada segundo as hipóteses elaboradas no capítulo três.

#### 4.4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.4.1 – O Nível de Capital Social Pré-existente

Conforme foi visto anteriormente no capítulo dois, Putnan (1996) adotou o grau de civismo de uma sociedade como melhor forma de se mensurar o seu capital social pré-existente. Para avaliar esse grau de civismo ele utilizou indicadores como: o número de associações de uma sociedade e o número de leitores de jornal (com o objetivo de avaliar o nível de informação da comunidade). Para o presente trabalho, conforme explicitado no

capítulo três, os indicadores utilizados para avaliar o capital social pré-existente foram: a experiência prévia dos empresários em atividades associativas e os mecanismos que eles utilizam para se manterem informados acerca dos acontecimentos no seu ramo de atuação.

Quando se perguntou aos entrevistados a respeito da sua experiência em atividades associativas, observou-se que, em quase todas as redes (a única exceção foi a rede H) os empresários já haviam participado de algum tipo de associação. Portanto, não é possível dizer que a simples participação dos empresários em atividades associativas anteriores seja determinante para a consolidação ou sucesso de uma rede. É possível que esse seja um fator importante no momento de fundação, ao dar os primeiros passos em direção à mobilização dos empresários. Porém, nos estágios seguintes, quando se busca a consolidação, esse fator não parece ter grande influência.

A respeito ainda da participação prévia em atividades associativas, verificou-se que nas redes A-4<sup>2</sup>, B-5 e D-3 a participação dos empresários foi ativa e em cargos de liderança. Nas redes C-2, E-2 e F-1 os empresários eram apenas filiados e na rede G-5 não foi possível obter essa informação. Esse resultado pode dar uma pista de que não a simples participação, mas a liderança em outras atividades associativas pode ajudar um grupo de empresários a consolidar uma rede de cooperação. Por terem experiência anterior em dirigir outras associações, é possível que eles tenham aprimorado a habilidade em conciliar interesses e atenuar conflitos.

Ainda com o objetivo de avaliar o nível de capital social pré-existente, procurou-se investigar os mecanismos que os empresários utilizavam para se manterem informados sobre o seu setor e atuação. No que se refere a esse ponto, não foi observado nenhum comportamento que pudesse ter influenciado significativamente para a consolidação das redes. Os mecanismos de informação utilizados eram os mais diversos: revistas, jornais,

---

<sup>2</sup> Com o objetivo de facilitar a compreensão das análises, após a citação de uma rede será apresentado entre parênteses o estágio em que ela foi classificada no Quadro 2.



informativos de associações de classe, participação em feiras, eventos e em cursos especializados. Porém o tipo de mecanismo utilizado e a frequência de uso não aparentaram ter alguma relação com o desempenho das redes analisadas.

É importante ressaltar aqui que os indicadores disponíveis para avaliar o nível de capital social pré-existente ainda são muito precários. Não foi possível obter através dessa pesquisa o quadro real de grau de associativismo existente nos grupos de empresas componentes das redes. Foram identificados apenas indícios de que, nas redes em que os empresários já haviam dirigido outras associações, a consolidação se deu de forma mais efetiva. Esse é um tema ainda em desenvolvimento e que merece aprofundamento futuro em outras pesquisas.

A partir da conversa com os empresários das redes estudadas, foi possível identificar outros fatores que demonstram a existência prévia de um certo nível de capital social entre o grupo de empresários. Um exemplo disso é o caso da rede B-5 em que os entrevistados comentaram que, antes da fundação da rede, já havia um forte laço de confiança entre os empresários. Esse é um indicador que pode demonstrar que nessa rede já havia um bom nível de capital social pré-existente. Portanto, apesar de não ter sido possível avaliar esse indicador para as demais entrevistadas, ele pode ser testado em estudos posteriores.

#### **4.4.2 – A Existência de Mecanismos de Reforço e Criação de Capital Social**

No que se refere aos mecanismos de reforço e criação de capital social, esse trabalho avaliou três diferentes categorias de componentes nas redes pesquisadas: as relações entre os membros, as normas da rede e o nível de confiança estabelecido.

As relações existentes entre os participantes da rede foram avaliadas a partir da análise dos mecanismos de socialização utilizados, das oportunidades de interação e do fluxo

de informação através da rede. Quanto aos mecanismos utilizados, além das reuniões formais, com o objetivo de socializar os participantes da rede, foram observadas as seguintes práticas:

Rede A-4: realização de uma confraternização anual.

Rede B-5: realização de diversos eventos durante o ano como uma convenção de associados, um fórum de gestores, um encontro de colaboradores, a festa de aniversário da marca, além da utilização de um informativo mensal divulgando notícias da rede e de seus participantes.

Rede C-2: Realização de eventos de confraternização três vezes ao ano.

Rede D-3: Realização de uma confraternização anual.

Rede E-2: Ainda não realizou nenhum tipo de evento.

Rede F-1: Realização de alguns encontros informais como jantares e viagens.

Rede G-5: Realização de diversos eventos como almoços e jantares, viagens, participação em feiras e visitas organizadas às empresas participantes da rede.

Rede H-2: Nunca realizou esse tipo de evento.

A partir dessas observações, não chega a ficar comprovado que haja uma correlação direta entre os mecanismos de socialização utilizados por todas as redes e a consolidação delas. Porém, chama a atenção o fato de que as redes B-5 e G-5, que se destacam com relação ao estágio de cooperação em que se encontram, eram as que mais investiam nos mecanismos de socialização e o faziam de forma sistemática.

Quanto às oportunidades formais de interação entre os membros, observou-se que os comportamentos das redes são semelhantes. Na maioria delas, as reuniões de grupos de trabalho eram mensais ou quinzenas, enquanto que as assembleias gerais costumavam ser mensais (ou se realizavam com periodicidade menor quando não havia subdivisão em grupos de trabalho). Não foi, portanto, possível concluir que esse seja um fator importante para a consolidação de uma rede.

Já quanto ao fluxo de informações, a maioria das redes trocava informações sobre compras (A-4, B-5, D-3, E-2, F-1, G-5 e H-2), vendas e mercado (todas as redes) e treinamentos/eventos (A-4, B-5, G-5 e H-2). Porém o que chamou a atenção é que, apenas nas redes B-5 e G-5, as empresas trocavam informações referentes às suas práticas de gestão. Nesses dois casos, os membros trocavam informações sobre os mais diversos assuntos: estratégias de atuação, recursos humanos, estrutura organizacional, tecnologia, processos além de diversas sugestões para melhorar o desempenho. Além disso, apenas nessas duas redes, o contato entre os participantes se dava de forma constante através de e-mail e telefone e não apenas através das reuniões formais.

É possível dizer, portanto, que, no que se refere às relações entre os membros, as redes que mais investiram em mecanismos de socialização e que conseguiram estabelecer um fluxo de informações intenso (através da constante troca de informação sobre os mais diversos temas de interesse das empresas) foram aquelas que se destacam no seu amadurecimento e nível de cooperação. Essas duas redes atingiram um estágio de coesão que permitiu, além de alcançar os objetivos iniciais propostos, traçar novos planos e expandir os seus horizontes de atuação.

Já ao tratar de normas e nível de confiança existentes nas redes, observou-se que, em todas as redes (exceto na E-2, que ainda estava em fase inicial), já havia ocorrido algum caso de deserção em que um membro traiu a confiança dos demais. Isso demonstra que esse é um ponto que realmente precisa ser levado em consideração quando se trata de redes de cooperação interorganizacionais. O comportamento oportunista discutido por Williamson (1985) estava presente nas redes estudadas. Essas redes, como estruturas híbridas, não conseguiram estar livres do oportunismo de alguns membros que colocaram o interesse próprio acima do interesse coletivo.

Se adotarmos a proposição de Putnan (1996) de que o capital social seria capaz de coibir o oportunismo através de ações de cooperação, torna-se ainda mais preponderante a investigação dos mecanismos de criação e reforço do capital social utilizados por essas redes. Se em todas elas havia a predisposição de alguns integrantes a adotarem atitudes oportunistas, por que algumas foram capazes de superar esse oportunismo, alcançando um alto grau de coesão, enquanto outras não? De que forma as redes A-4, B-5 e G-5 conseguiram consolidar a cooperação entre as empresas atingindo a todos os objetivos aos quais se propuseram?

Como já foi visto, o investimento em mecanismos de socialização e o adensamento do fluxo de informações através da rede parecem apontar indícios de atitudes capazes de fortalecer o nível de capital social entre as empresas participantes. Mas, além disso, foi possível observar, no que tange às normas praticadas, características que podem ajudar a elucidar de que forma essas redes conseguiram manter a coesão do grupo.

Essas três redes conseguiram desenvolver formas diferentes de inibir o oportunismo a partir das particularidades de cada uma. A rede A-4 não chegou a instaurar um processo ético depois do caso de deserção (que nesse caso foi o não cumprimento de compromissos com fornecedores por parte de uma empresa participante). Porém, depois desse episódio, estabeleceu-se a cobrança de uma mensalidade para aquelas empresas que desejassem participar do grupo. Isso fez com que as empresas passassem a ter uma obrigação de pagamento para fazer parte da rede e usufruir dos seus benefícios. Se alguma empresa não honrasse os compromissos com os fornecedores, isso seria cobrado dela através de um valor adicional na mensalidade subsequente. Caso ela não efetuasse esse pagamento, estaria excluída do grupo. O estabelecimento de uma mensalidade fez com que a cobrança deixasse de ser atrelada a negociações informais e passasse a fazer parte da rotina de trabalho da rede.

A rede B-5, por sua vez, foi a única que realmente instaurou um processo ético formal para tratar os casos de comportamento oportunista. Ela aplicou o código de ética e

utilizou as penalidades previstas ali para esses casos. O resultado do processo foi a expulsão de duas empresas do grupo. Essa atitude fortaleceu a credibilidade das normas acordadas no código de ética e inibiu a prática de outras atitudes oportunistas.

Na rede G-5, não chegou a ser instaurado um processo ético nem se estabeleceram medidas formais para punir ou coibir a deserção. Após a atitude oportunista, foi adotada uma postura deliberada de recriminação à empresa desertora por parte das demais empresas. Como o grupo era muito coeso, essa recriminação acabou prejudicando a empresa oportunista já que ela acabou sendo excluída das trocas de informação e do aprendizado gerado pela interação intensa do grupo. Esse episódio acabou estabelecendo entre as empresas um certo receio de ser discriminada pelo grupo e prejudicar-se como conseqüências desse afastamento. Depois do ocorrido, não foram observados outros casos de deserção.

Como foi possível observar, não houve uma solução padrão para tratar as questões éticas dentro dessas redes. Apesar de todas elas utilizarem o código de ética proposto pelo Programa Redes de Cooperação, cada uma descobriu a sua própria estratégia para lidar com as atitudes oportunistas. Portanto, não adiantaria estabelecer regras padrão para a atuação em rede. O importante seria incentivar cada rede a estar atenta para, em consonância com os princípios e valores particulares do grupo, escolher a melhor caminho para tratar os seus impasses éticos.

Observou-se que o código de ética disseminado pela metodologia do programa estava presente nas oito redes estudadas. Em todas elas havia sanções padrão estabelecidas para os casos de comportamento oportunista: advertências, multas ou expulsão. Porém, nas entrevistas realizadas foi levantado que, apesar de um histórico de atitudes oportunistas em todas as redes, a maioria afirmou que nunca havia instaurado um processo ético por nunca ter sido necessário. Apenas nas três redes explicitadas acima houve um tratamento para esses casos. Dentre as demais redes, a D-3 foi a única que reconheceu que apesar de não ter

utilizado sanções, teria razões para utilizá-las. Porém explicou que não costumavam utilizar sanções por receio de perder associados.

O fato de existir um código de ética formalizado não retrata de que forma a rede inibe as atitudes oportunistas. A complexidade do estudo de redes demonstra que a reciprocidade entre as empresas depende mais das práticas adotadas e dos valores vigentes no grupo do que das regras formais estabelecidas.

#### **4.4.3 – O Perfil das Empresas Participantes da Rede**

Um dos objetivos da pesquisa empírica realizada foi também verificar até que ponto a homogeneidade entre as empresas é um fator que pode ajudar na consolidação de uma rede de cooperação. Para tanto, foram observadas duas características no perfil das empresas: o porte (levando em consideração o faturamento e o número de funcionários de cada empresa) e a dispersão geográfica entre elas.

Quanto à dispersão entre as empresas, não pareceu haver qualquer correlação entre esse aspecto e a consolidação das redes. As empresas das redes A-4, C-2, D-3, F-1 e G-5 se localizavam todas próximas umas das outras, abrangendo um raio máximo de 150 km de atuação. Já nas redes B-5, E-2 e H-2, as distâncias entre uma empresa e outra chegavam a até 600Km.

Quanto ao porte das empresas, os resultados observados foram intrigantes. Nas redes C-2, F-1 e H-2 (ou seja, aquelas que enfrentam sérias dificuldades ou já foram encerradas) o número de funcionários e o faturamento não diferiam muito de uma empresa para outra. Foi verificado que, nessas redes, as empresas apresentavam um perfil mais homogêneo do que nas demais, o que aparentemente vai de encontro com a hipótese proposta no início desse trabalho de que quanto mais homogêneas as empresas, mais fácil seria a

consolidação da rede. Nas redes A-4, B-5, D-3, E-2 e G-5, observou-se que havia uma maior heterogeneidade entre as empresas no que se refere ao porte.

Essa observação pode instigar uma série de questões. A primeira delas é de que a heterogeneidade entre empresas pode gerar dificuldades iniciais na implantação da rede, porém, quando se superam essas diferenças, os ganhos advindos dessa cooperação entre empresas diferentes podem superar os potenciais conflitos. É importante ressaltar que a heterogeneidade entre as empresas das redes analisadas tinha limites. Muitos empresários argumentaram, por exemplo, que as empresas precisavam ter um porte mínimo que permitissem a elas ter recursos necessários para investir nas melhorias propostas pela ação em rede. Desde que elas tivessem esses recursos mínimos necessários, poderia haver empresas diferentes entre si.

Uma outra suspeita a ser levantada é a de que essa homogeneidade entre as empresas não precisa ser necessariamente referente ao porte de cada uma. A partir das conversas com os empresários, o que ficou claro é que as empresas precisam ter valores em comum. É importante que as empresas sejam homogêneas em sua conduta e nos seus princípios éticos. Se a rede congregar empresas cujas características éticas sejam conflitantes, a probabilidade de enfrentar dificuldades na consolidação torna-se maior.

A diferença de mix de produtos entre as empresas é um outro ponto relevante que corrobora com a dificuldade em se fazer generalizações quanto a essa questão da homogeneidade. Nas redes onde o objetivo de compras em conjunto era primordial (caso das redes de lojas de materiais de construção) era imprescindível que o portfólio de produtos das empresas fosse semelhante. Para alcançar essa padronização eles chegaram a estabelecer um portfólio mínimo que toda empresa que entrasse na rede deveria vender. Já nas redes em que o objetivo de ampliar mercado superava a intenção de realizar compras em conjunto (caso das redes da indústria do vestuário e dos produtores de flores) a heterogeneidade entre o mix de

produtos das redes era bem vinda. A intenção era justamente reunir empresas que oferecessem produtos complementares.

#### **4.4.4 – O Investimento em Capacitação e Inovação**

Com o objetivo de se avaliar o grau de capacitação existente nas redes estudadas, procurou se avaliar os seguintes aspectos: o nível de escolaridade dos funcionários, a realização de treinamentos envolvendo temas gerais e a realização de treinamentos específicos de capacitação gerencial.

Quanto ao nível de escolaridade, observou-se que a média de formação dos funcionários das empresas integrantes das redes não ultrapassava o ensino médio incompleto. O baixo nível de escolaridade era ainda mais acentuado entre os produtores de flores que se caracterizavam por pequenas empresas familiares cujos funcionários eram, em sua maioria, habitantes da zona rural. No caso das lojas de materiais de construção e das indústrias do vestuário, a preocupação era muito maior com a capacitação técnica e com a experiência dos funcionários na atividade do que com a formação escolar deles. De forma geral, não parece que o nível de escolaridade dos funcionários tenha relação com a trajetória de consolidação da rede, mas sim com o setor em que as empresas da rede atuam.

Já no que tange aos treinamentos gerais promovidos pelas empresas, todas elas investiram em alguns treinamentos técnicos. As lojas de material de construção realizaram treinamentos de técnicas de vendas além de cursos oferecidos pelos fabricantes de materiais. As indústrias do vestuário investiram em treinamentos de modelagem, costura e técnicas de vendas. A exceção foi a rede F-1 (que acabou sendo encerrada) que não costumava investir em treinamentos. Já entre os produtores de flores, os treinamentos foram sobre a produção e o



cultivo da terra. Em nenhum dos casos a carga horária foi elevada: no máximo 40 horas ao ano.

No que se refere aos treinamentos gerenciais, a maioria das redes (a exceção foi a rede E-2) já havia realizado treinamentos de capacitação gerencial. A carga horária observada para esses treinamentos, por sua vez, foi bastante elevada: de , em média, 80 a 100 horas ao ano. Alguns dos treinamentos realizados foram incentivados pela SEDAI e outros partiram de iniciativa própria das empresas a exemplo do treinamento de Qualidade Total Rural realizado na rede C-2 e do treinamento de Gestão Empresarial realizado na rede B-5.

Como a capacitação gerencial foi realizada na maioria das redes, não foi possível verificar se a consolidação das redes estava vinculada a isso ou não. É provável que, como os treinamentos haviam sido realizados há pouco tempo, não havia se passado ainda o tempo necessário para que os efeitos desse tipo de capacitação no comportamento dos empresários pudessem ser verificados. Uma outra hipótese a ser levantada é a de que, em um ambiente onde a escolaridade é baixa, esse tipo de treinamento poderia não surtir o efeito desejado.

De forma geral, esses dados referentes à capacitação demonstraram que apesar de terem realizado algum investimento em treinamento, as empresas integrantes dessas redes estão longe de se enquadrar no perfil de capacitação descrito por Piore & Sabel (1984) para o modelo de especialização flexível. Para esses autores, a especialização flexível exigiria das empresas uma equipe de trabalhadores polivalentes, dotados de autonomia, envolvidos no processo de inovação e responsáveis pela garantia da qualidade do produto. Esse não foi o perfil encontrado na força de trabalho das empresas pesquisadas. Esse argumento corrobora com a idéia de que a capacitação não foi fator preponderante para a consolidação das redes nos casos estudados.

Para tratar da questão da inovação, esse trabalho procurou investigar até que ponto a atuação em rede trouxe para as empresas a adoção de inovações (gerenciais, de processo e de produto) e, além disso, verificar os mecanismos de aprendizagem adotados pelas redes.

Melhorias nos produtos e nos processos produtivos foram encontradas em quase todas as redes (nos casos em que se aplicam, já que nas redes do setor de varejo esse item não foi avaliado). Nas redes de produtores de flores, foram encontradas ações como a alteração do tamanho da embalagem e do peso do substrato para aperfeiçoar o transporte do material, a padronização das sementes e a melhoria nas técnicas de cultivo. Nas indústrias do vestuário observou-se avanços tecnológicos (como a utilização de máquinas e equipamentos mais modernos), a melhoria da qualidade da matéria-prima, a adoção de técnicas de planejamento e controle da produção, a otimização do processo de modelagem e o lançamento de novos produtos e novas coleções.

Já no que tange a inovações gerenciais, foi verificado que apenas nas redes A-4, B-5 e G-5 (redes classificadas nos estágios mais altos) foram implantadas novas ferramentas gerenciais (controle de estoque, gestão financeira, controle de indicadores, etc) e houve alteração no modelo de gestão das empresas. Nos demais casos, ou não existiram inovações gerenciais (redes E-2, F-1 e H-2) ou foram observadas apenas inovações comerciais pontuais como novas estratégias de vendas e melhoria da distribuição (caso das redes C-2 e D-3). Esse pode ser um indício de que o incentivo a inovações gerenciais que busquem o aprimoramento do modelo de gestão das empresas pode contribuir para a consolidação das redes. Segundo Piore e Sabel (1984) uma estratégia permanente de inovação melhoraria a capacidade de adaptação das empresas. Nesse caso, observou-se que as inovações gerenciais assumiram maior relevância do que as inovações de processo e produto.

Já na verificação dos mecanismos de aprendizagem utilizados pelas redes, foi observado que as que adotam uma estratégia sistemática de benchmarking eram as que

conseguiam atender aos objetivos aos quais se propuseram. A exceção nesse caso foi a rede A-4 que utilizava como estratégia de aprendizagem apenas a participação em cursos e eventos. As redes B-5, D-3 e G-5, além da participação em eventos, possuíam programas de visitas e mecanismos informativos para divulgar as melhores práticas entre as empresas. As demais redes não apresentaram mecanismos de aprendizagem coletiva. Essa constatação pode levar a conclusão de que a estruturação de práticas de aprendizagem coletiva pode ajudar uma rede no seu processo de consolidação. O aprendizado adquirido a partir das trocas de experiências, além de ajudar as empresas melhorarem o seu desempenho e aumentar a rentabilidade, também pode contribuir para o aumento de capital social na rede. Isso ocorreria porque, na medida em que trocam informações, as empresas começam a ganhar a confiança umas nas outras e estreitam as suas relações.

É importante ainda, ao discutir essa questão da capacitação e da inovação na rede, realizar outras comparações entre as constatações realizadas e os preceitos difundidos por Piore & Sabel (1984) no seu modelo de especialização flexível. De acordo com esse modelo, a cooperação se daria em um grupo de empresas especializadas que adotaria a estratégia de economia de escopo (variedade de produtos e flexibilidade de produção). Esse tipo de estratégia foi verificada apenas nas redes de indústrias do vestuário e nos produtores de flores. Tais redes objetivavam o ganho de mercado através da ampliação do seu leque de produtos e da flexibilidade na produção. O mesmo não foi verificado nas redes de lojas de material de construção em que a estratégia de economia de escala, através do ganho com as compras em conjunto, era predominante.

Piore & Sabel (1984) também afirmaram que na especialização flexível a flexibilidade viria acompanhada de uma sofisticação tecnológica e da utilização intensiva de tecnologias de base microeletrônica. Na pesquisa empírica, esse tipo de característica foi observada apenas na rede G-5, o que leva a crer que o modelo de especialização flexível não

se configura um modelo genérico de cooperação interfirmas. Os dados desse trabalho mostram que existem outras possibilidades de cooperação capazes de gerar bons resultados para as empresas participantes, como é o caso das redes A-4, B-5 e D-3. Nessas redes, não foi observado o investimento em tecnologia, mas as empresas alcançaram seus objetivos através de estratégias de economia de escala e/ou escopo que conseguiram trazer-lhes ganhos efetivos. Nestes casos, os setores de atuação das redes não eram intensivos em tecnologia nem possuíam um dinamismo que requisitasse das empresas um alto grau de flexibilidade. Deste modo, pode-se dizer que o modelo de Piore & Sabel (1984) se adequaria melhor a setores com características específicas de dinamismo, instabilidade e sofisticação tecnológica.

#### **4.4.5 – A Existência de Condições Estruturais**

Procurou-se avaliar também, a partir da pesquisa empírica, até que ponto a presença de determinadas condições estruturais poderia ter facilitado a consolidação de determinadas redes. Foram observadas especificamente o tipo de relação que essas redes mantinham com universidades e centros de pesquisa e a utilização de ferramentas de tecnologia da informação como base facilitadora da comunicação na rede.

No que se refere ao primeiro ponto, como todas as redes faziam parte do Programa Redes de Cooperação, todas elas já possuíam algum relacionamento com universidades já que as universidades regionais é que viabilizavam a estrutura de suporte e forneciam consultores especializados. Portanto, o que se procurou investigar, durante a pesquisa empírica, foi se as redes possuíam algum outro tipo de relação (fora do programa) com universidades ou centros de pesquisa que pudessem ajudá-las em seus processos de pesquisa, inovação e capacitação.

Foi constatado que as redes A-4, C-2, D-3, e H-2 não possuíam nenhum contato dessa natureza com universidades ou centros de pesquisa. Já as redes B-5, E-2, F-1 e G-5 tinham contanto com essas instituições apenas com o objetivo de realizar cursos e treinamentos especializados. Porém, esse contato era esporádico e visava apenas atender demandas específicas. Não foi identificada nessas redes a existência de uma relação de parcerias com instituições que pudessem auxiliá-las nos seus processos de pesquisa e inovação. A partir da constatação de que algumas redes conseguiram se consolidar sem esse tipo de apoio, é possível dizer que ele não seria imprescindível para a consolidação de uma rede. Porém, justamente pelo fato de não ter sido observada a presença de parcerias com essas instituições de pesquisa e desenvolvimento, não é possível dizer se esse fator pode ser capaz de facilitar a consolidação de uma rede. No Brasil, esse tipo de relação ainda é raro, especialmente no caso das pequenas empresas.

Já ao avaliar as ferramentas de tecnologia da informação adotadas para facilitar a comunicação da rede, procurou-se verificar a utilização de sites informativos, sites interativos, e-mail, bancos de dados, listas ou grupos de discussão virtual. Foi constatado que nas redes C-2, D-3, F-1 e H-2 nenhuma dessas ferramentas eram utilizadas. As redes A-4, B-5 e G-5 utilizavam apenas o e-mail e a rede E-2 utilizava, além do e-mail, lista de discussão virtual e banco de dados.

Esses dados mostram que a utilização desse tipo de ferramenta não está tão difundida entre as redes. As redes que possuem melhor desempenho utilizam apenas o e-mail. Essa ferramenta pode ter auxiliado na integração e troca de informações entre empresas, em especial no caso das redes B-5 e G-5 onde essas trocas são mais intensas (conforme visto no item 4.4.2). Já a rede E-2 foi a que mais adotou ferramentas tecnológicas, mas parece que isso ainda não se refletiu na sua consolidação. Isso pode ser explicado talvez por que a adoção dessas ferramentas ainda seja recente ou por que, apesar de utilizá-las, a rede pode ter outros

empecilhos que ainda não permitem que ela se consolide. É válido lembrar que a análise dos fatores que influenciam na consolidação das redes de cooperação está sendo feita por partes nesse trabalho apenas como um recurso metodológico. Na prática, esses fatores agem em conjunto e se influenciam mutuamente.

#### 4.4.6 – A Obtenção de Benefícios Econômicos

Um outro fator importante que poderia influenciar a consolidação das redes de cooperação e que se buscou estudar nessa pesquisa empírica foi a obtenção de ganhos econômicos por parte das empresas participantes das redes. As observações para esse item estão resumidas no quadro a seguir.

Quadro 3: Benefícios Econômicos Obtidos pelas Empresas

<b>Rede</b>	<b>Redução de Custos</b>	<b>Aumento de Receita</b>
A-4	Insignificante	Significativa. (ampliação de mercado a partir da padronização da marca)
B-5	Significativa	Muito significativa (chegou a um aumento de faturamento de 300% para algumas empresas)
C-2	Insignificante	Insignificante
D-3	Significativa (redução de até 25% no preço dos insumos)	Significativa (ampliação da capacidade produtiva para atender ao mercado)
E-2	Não houve	Não houve
F-1	Insignificante	Não houve
G-5	Significativa (redução de até 25% no custo das matérias-primas, obtenção de linhas de crédito mais vantajosas, e melhorias no processo produtivo.)	Muito significativa (ampliação do mercado e da capacidade produtiva em até 40%)
H-2	Insignificante	Insignificante

Fonte: Evidências Empíricas da Pesquisa

O quadro acima nos mostra que as redes B-5 e G-5 foram as que obtiveram mais benefícios econômicos. Ambas alcançaram um aumento de receita muito significativo além de uma redução significativa de custos. Em seguida, temos a rede D-3, com redução significativa de custos e aumento significativo de receita, e a rede A-4, com aumento significativo de receita. Nas demais redes, não ocorreram benefícios econômicos para as empresas ou eles foram insignificantes.

Tais evidências sugerem que esse fator pode realmente ser importante para a consolidação das redes. Isso endossaria os preceitos da Economia dos Custos de Transação e da Teoria da Dependência dos Recursos segundo os quais as redes realmente seriam capazes de otimizar os resultados econômicos das empresas participantes. Esse ganho de eficiência foi observado tanto na redução de custos (advindo da redução do custo dos insumos e das melhorias no processo produtivo) quanto na ampliação do acesso a recursos estratégicos (ampliação de linhas de crédito, avanços tecnológicos, aumento da capacidade produtiva e da capacidade inovadora das empresas, acesso a experiências e conhecimento de outras organizações).

O que de fato chamou a atenção é que realmente as redes que conseguiram se consolidar foram aquelas que obtiveram resultados econômicos tangíveis. Isso fortalece o argumento de que um dos principais fatores que levam as empresas a perseverarem na cooperação é a possibilidade que elas têm de obterem ganhos econômicos. Elas seriam capazes de superar as adversidades encontradas em prol dessa expectativa de benefícios tangíveis. A obtenção desses benefícios seria capaz de fortalecer o elo entre as empresas e motivá-las a persistirem na cooperação.

#### 4.4.7 – A Amplitude da Rede

Esse trabalho também procurou avaliar, até que ponto, a amplitude de uma rede poderia ser capaz de influenciar a sua consolidação. Para averiguar esse fator, procurou-se observar em quais tipos de atividade as redes pesquisadas cooperavam.

Quadro 4: Atividades nas quais as Redes Pesquisadas Cooperavam

<b>Atividade/ Rede</b>	<b>A-4</b>	<b>B-5</b>	<b>C-2</b>	<b>D-3</b>	<b>E-2</b>	<b>F-1</b>	<b>G-5</b>	<b>H-2</b>	<b>Total de Redes</b>
Compras	X	X	X	X	X	X	X		7
P&D						X	X		2
Marketing	X	X	X		X		X	X	6
Venda	X	X	X	X	X		X	X	7
Exportação									0
Consultoria		X		X	X	X	X	X	6
Treinamento	X	X	X	X		X	X	X	7
Logística		X			X				2
Outros									0
Total de Atividades	4	6	4	4	5	4	6	4	

Fonte: Evidências Empíricas da Pesquisa

Esse quadro nos mostra que todas as redes cooperavam em, no mínimo, quatro tipos de atividades. Chama a atenção o fato de que apenas as redes B-5 e G-5 cooperavam em seis tipos de atividades. Essas eram as redes que possuíam melhor desempenho, porém por não haver grande diferença entre o seu total de atividades cooperativas e o total das demais redes, não é possível afirmar que esse seja um fator determinante para a consolidação dessas estruturas. É natural que, como elas (B e G) já haviam alcançado os seus objetivos iniciais, buscassem expandir a cooperação para outras atividades. Portanto, o alto número de atividades onde há cooperação apareceria mais como uma consequência da consolidação e da busca pela expansão.



Para fortalecer esse argumento de que esse não seria um fator explicativo para a consolidação de uma rede, alia-se a constatação de que cooperar em quatro tipos de atividade já seria uma amplitude considerável para uma rede. E isso não garantiu que todas as redes se consolidassem.

#### 4.4.8 – A Opinião das Redes: Fatores que Facilitam e Dificultam

Durante a pesquisa empírica, também foi perguntado às redes, na opinião delas, quais os fatores que dificultaram e facilitaram o processo de cooperação. Os quadros a seguir apresentam as respostas coletadas. É importante esclarecer que o número total de citações que aparece nos quadros abaixo é maior do que oito (número de redes pesquisadas) porque cada rede poderia citar quantos fatores quisessem.

Quadro 5: Fatores que Facilitaram a Cooperação entre as Empresas

Fator	Nº de citações
Ajuda/consultoria da Organização de Suporte	4
Objetivos em comum	3
Ganhos com a troca de informação	3
Reputação e princípios dos empresários que tomaram a frente	3
Ações de marketing para captar outras empresas para a rede	1
Ajuste do mix de produtos	1
Unificação da marca	1
Experiência Associativa anterior	1

Fonte: Evidências Empíricas da Pesquisa

A partir dos resultados do Quadro 5, é possível confirmar a premissa adotada nesse trabalho de que o apoio de uma Organização de Suporte é de grande importância para a consolidação de redes de cooperação no Brasil. Além disso, se destacaram também como

importantes fatores facilitadores a existência de objetivos comuns, a aprendizagem advinda da troca de informações e a reputação e princípios dos empresários. Esses dois últimos fatores corroboram com a idéia de que é importante reforçar o capital social para que a rede se consolide já que a confiança e o fluxo de informação são capazes de agir como agentes facilitadores.

Quadro 6: Fatores que Dificultaram a Cooperação entre as Empresas

<b>Fator</b>	<b>Nº de citações</b>
Falta de espírito cooperativo / resistência cultural	6
Falta de recursos financeiros para investir	3
Falta de capacitação (conhecimento sobre mercado, gestão)	3
Heterogeneidade entre as empresas	2
Experiências negativas anteriores	1
Reputação negativa de algumas empresas	1
Problemas de comunicação	1
Distância entre as empresas	1
Heterogeneidade do mix de produtos	1
Dificuldade em manter motivação	1
Ausência de benefícios econômicos	1

Fonte: Evidências Empíricas da Pesquisa

O Quadro 6 mais uma vez reforça a importância do capital social ao demonstrar que o principal fator que dificulta a cooperação entre as empresas é a resistência cultural e a falta de espírito cooperativo. Outros dois entraves importantes citados foram a falta de recursos financeiros para investir e a falta de capacitação. Essa talvez seja uma pista para a atuação das Organizações de Suporte. A sua estratégia de atuação deveria cobrir esses fatores que são considerados entraves para a cooperação através, por exemplo, de parcerias com instituições que concedam linhas de créditos vantajosas para as redes, da promoção de programas de capacitação empresarial, etc.

#### **4.4.9 – As Diferenças Setoriais**

Os dados empíricos coletados nessa pesquisa, além de oferecerem pistas dos fatores que foram capazes de contribuir para a consolidação das redes de cooperação, também nos permitem chegar a outras conclusões. Uma delas é que, além da influência dos fatores já citados nesse trabalho, a análise do setor de atuação das empresas é de suma importância para compreender a cooperação entre elas.

O setor de lojas de material de construção, por exemplo, é um setor que já possui uma prática em associativismo através das associações representativas dos lojistas. Isso poderia ajudar a quebrar a resistência inicial dos empresários a associações cooperativas. Além disso, por se tratar do ramo de varejo, as empresas podem conseguir facilmente obter vantagens nas compras ao se associarem. É importante lembrar que, para tanto, elas precisam ter um portfólio de produtos semelhante.

Já no ramo de produção de flores, o que se observou foi que a maioria das organizações é de micro empresas que enfrentam dificuldades financeiras. Nesse contexto, muitas ações de cooperação ficam comprometidas, pois, mesmo que tenham vontade e acreditem nos benefícios no longo prazo, as empresas não possuem recursos disponíveis para investir nas ações coletivas propostas pela rede (como a aquisição de equipamentos, ampliação da capacidade produtiva, abertura de novos pontos de venda, etc).

Observou-se, por sua vez, que as indústrias do vestuário muitas vezes buscam a cooperação com o objetivo de agregar linhas de produtos complementares oferecendo uma coleção completa ao mercado consumidor. Nesse contexto de busca de complementaridade, as empresas necessitam de um sistema de troca de informações eficaz dentro da rede. O

aprendizado coletivo torna-se um fator primordial. E como nem sempre esse aprendizado é fácil de ser alcançado, a rede pode enfrentar problemas para se consolidar.

O importante é ressaltar que os fatores que influenciam as redes de cooperação devem ser analisados no contexto de atuação das empresas. Cada setor possui suas peculiaridades e essas peculiaridades podem ter grande interferência no processo de cooperação entre as empresas.

## **5 – CONCLUSÕES**

### **5.1 – INTRODUÇÃO**

O objetivo desse capítulo é apresentar as principais conclusões que foram obtidas a partir da execução desse projeto de pesquisa. Esse trabalho teve como objetivo desvendar os fatores que influenciam a consolidação das redes de cooperação interempresarial com vistas a subsidiar a elaboração de políticas públicas que fomentem tais iniciativas. A partir desse objetivo principal, foram estudadas oito redes de cooperação apoiadas pelo Governo Estadual do Rio Grande do Sul, que por já possuir um programa de fomento a redes estruturado e com resultados expressivos possibilitou o acesso a uma amostra diversa e concentrada geograficamente. A revisão de literatura apresentada no capítulo dois embasou a elaboração das hipóteses e do quadro de análise (expostos no capítulo três) que guiaram a investigação empírica do projeto. Ao término desse trabalho, é possível enumerar algumas possíveis contribuições teóricas e metodológicas para o estudo das redes de cooperação. Tais contribuições estão explicitadas nos itens a seguir.

### **5.2 – CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS**

A estrutura metodológica desse trabalho (apresentada no capítulo três) teve como principal objetivo analisar a influência que determinados fatores teriam na consolidação das

redes de cooperação na tentativa de explorar as hipóteses extraídas da literatura e contribuir para o mapeamento desse campo de estudo. Para tanto, foi necessária a elaboração de um quadro de análise que norteasse a execução da pesquisa empírica.

Nesse sentido, um dos grandes desafios metodológicos desse trabalho foi tentar criar parâmetros que servissem de base para realizar medições acerca do conceito de capital social, já que ainda não há na literatura um consenso sobre a melhor metodologia para aferição do nível de capital social em uma sociedade. O presente trabalho propôs, então, dimensões, componentes e variáveis para compor o quadro de análise a partir de um mosaico de contribuições de diversos autores conforme explicitado no capítulo três. Portanto, lembrando, as categorias utilizadas para medir o capital social das redes estudadas foram as seguintes:

Quadro 7: Categorias para Medição do Capital Social

<b>Dimensão</b>	<b>Componentes</b>	<b>Variáveis</b>
Capital Social Pré-existente	Associativismo dos participantes	Experiência em atividades associativas
		Informação sobre setor, ramo de atividade
Reforço e Criação de Capital Social	Relações	Mecanismos de socialização dos membros
		Oportunidades de interação
		Fluxos de informação (volume, diversidade e riqueza das informações)
	Normas	Aplicação do código de ética
		Utilização de sanções coletivas
		Regras de reciprocidade
	Confiança	Grau de deserção (Quebra de confiança)

Fonte: Elaboração Própria

Essas categorias mostraram-se satisfatórias na aferição dos níveis de capital social das redes. As lacunas maiores encontram-se ainda na medição do grau de associativismo. Porém, o quadro exposto acima contribui para estudos futuros por ser perfeitamente aplicável

a outras pesquisas que busquem trabalhar com o conceito de capital social e aprimorar os indicadores que traduzam esse conceito.

### 5.3 – RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

De forma geral, esse trabalho procurou contribuir para tentar desvendar, a partir das hipóteses estabelecidas, alguns fatores que influenciam a consolidação das redes de cooperação. Comparando-se as hipóteses estabelecidas com os resultados encontrados, é possível chegar a algumas conclusões acerca desse tema.

O conceito de capital social, por exemplo, foi explorado, nesse trabalho, a partir de duas dimensões distintas: o nível de capital social pré-existente e a existência de mecanismos de reforço e criação de capital social. Através desse estudo, foi possível constatar que o nível de capital social pré-existente não parece ter sido determinante para a consolidação das redes estudadas. Apesar de alguns fatores, como a experiência de alguns empresários em dirigir atividades associativas anteriores, terem facilitado a consolidação no caso de algumas redes, não se pode dizer que eles tenha sido preponderantes.

Por outro lado, a existência de mecanismos de reforço e criação de capital social demonstrou ter uma influência positiva nos processos de consolidação das redes. A utilização de mecanismos de socialização, o estabelecimento de um fluxo intenso de informações e a preservação dos valores éticos dentro da rede contribuíram significativamente para o processo cooperativo, em especial no caso das redes B-5 e G-5 (redes de destaque dentro da amostra pesquisada por terem superados os seus objetivos propostos inicialmente). Isso sugere que esse conjunto de mecanismos pode ser capaz de fortalecer o nível de capital social de uma rede entre empresas.

Já no que se refere à homogeneidade entre as empresas, esse trabalho demonstrou que características como o porte e a dispersão geográfica não influenciaram no processo de cooperação entre elas. Porém, fica aqui uma observação de que outros aspectos, como o portfólio de produtos e a homogeneidade de valores éticos entre as empresas, talvez devesses ser investigados em trabalhos futuros. A homogeneidade no portfólio de produtos, como foi visto no capítulo quatro, mostrou-se vantajosa para redes que possuíam como principal objetivo a realização de compras em conjunto. Já no caso das redes que buscavam ampliar mercados, a estratégia que pareceu mais interessante foi buscar a heterogeneidade e complementaridade do portfólio de produtos. A homogeneidade de valores éticos entre as empresas, por sua vez, foi um fator levantado pelos entrevistados com o objetivo de ressaltar a importância do compartilhamento de princípios entre as empresas. Esse argumento pode estar relacionado com a importância atribuída à criação e reforço de capital social dentro da rede, em especial no que se refere às normas e às relações de confiança.

No que tange às ações de capacitação e inovação promovidas pela rede, os resultados foram intrigantes. Os aspectos que demonstraram ter relação com a consolidação das redes foram: a existência de inovações gerenciais contribuindo para a evolução do modelo de gestão das empresas e a presença de práticas de aprendizagem coletiva. O nível de capacitação, tanto de empregados quanto de empresários, não pareceu estar relacionado com a consolidação das redes estudadas.

Já no que se refere à importância das condições estruturais, como o apoio de universidades e a utilização de ferramentas da tecnologia da informação, não foi possível obter resultados muito claros. A existência de relações de parcerias com universidades e centros de pesquisa (além do apoio prestado pelas universidades conveniadas ao Programa Redes de Cooperação<sup>3</sup>) não foi observada nas redes da amostra. Apesar de impedir a análise

---

<sup>3</sup> Todas as redes apoiadas pelo Programa Redes de Cooperação recebiam esse suporte através de consultores contratados por universidades conveniadas (conforme exposto no capítulo quatro). O que se buscou analisar na



da influência desse apoio para a consolidação de uma rede, esse fato demonstra a carência de vínculos entre o mundo empresarial pesquisado e as instituições de pesquisa. Por outro lado, as ferramentas da tecnologia da informação também não estão difundidas entre as redes. Pode-se dizer que as redes que, dentro da amostra pesquisada, obtiveram sucesso o fizeram sem a participação efetiva dessas condições estruturais. Porém, não se sabe se o seu desempenho seria melhor caso essas condições estivessem presentes.

A obtenção de benefícios econômicos, por sua vez, demonstrou ser um fator importante para a consolidação das redes pesquisadas. A possibilidade de obter vantagens tangíveis incentivou as empresas a cooperarem e a efetivação desses ganhos contribuiu para a consolidação da cooperação. As empresas que obtiveram esses ganhos fortaleceram o elo entre si, o que inibe cada vez mais a saída delas da rede.

Por fim, o último fator analisado foi a amplitude das redes. A pesquisa, porém, demonstrou que esse fator não foi relevante para a consolidação das redes pesquisadas. De forma geral, as redes cooperavam em diversos tipos de atividades (compras, treinamento, vendas, etc.) e isso não parece ter influenciado no processo de consolidação delas.

É importante ressaltar também que, a partir da análise dessas hipóteses aqui apresentadas, o que se pretendeu foi realizar um estudo amplo das redes de cooperação. Como esse é um tema ainda recente na literatura brasileira, buscou-se aqui ajudar a mapear esse campo de estudo através da avaliação a influência de diversos fatores que possivelmente afetariam a consolidação das redes. Apesar de se falar aqui em hipóteses, o propósito não foi fazer um teste definitivo de tais hipóteses já que o trabalho desenvolvido tratou-se de um estudo exploratório. O objetivo foi tentar contribuir para a realização de estudos futuros que possam aprofundar a análise dos fatores específicos que foram apontados como influenciadores da consolidação das redes de cooperação interempresariais. Além disso, é

---

pesquisa empírica foi se as redes possuíam algum outro tipo de relação com universidades ou centros de pesquisa que pudessem ajudá-las em seus processos de pesquisa, inovação e capacitação.

possível também, a partir dos resultados aqui obtidos, propor prioridades na elaboração de estratégias que visem fomentar a cooperação entre as empresas. Como exemplo, é possível elaborar programas que contemplem a estruturação de um suporte às redes naqueles fatores que foram considerados importantes para a consolidação da cooperação.

#### 5.4 – SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Esse trabalho pode ajudar outros estudos que visem analisar os fatores críticos para o sucesso das redes de cooperação servindo como referencial ou ponto de partida. Porém, apesar das contribuições apresentadas aqui, ainda há muitas lacunas a serem exploradas nesse campo de estudo.

Uma das lacunas existentes no estudo das redes de cooperação que ficou evidente, ao final desse estudo, é a possibilidade de avaliar até que ponto as redes de cooperação podem contribuir para o desenvolvimento regional. Esse estudo, ao trabalhar com os fatores que influenciam na consolidação de uma rede de cooperação, pode ajudar a apontar direções na elaboração de uma política pública que vise fomentar esse tipo de iniciativa. No entanto, ainda não é possível garantir que a consolidação dessas redes realmente gere impactos econômicos positivos para as regiões trabalhadas.

Dotto e Wittmann (2004) chegaram a afirmar que a formação de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas propiciaria um impacto positivo na região onde estão localizadas, pois o fortalecimento individual e setorial dinamiza a economia regional. Isso aconteceria através: do aprofundamento de laços de cooperação entre os indivíduos; da ampliação de recursos, produtos e serviços disponibilizados pelas empresas aos consumidores; de condições mais adequadas para enfrentar a concorrência; e do desencadeamento de um processo com a demanda de produtos e serviços de outras empresas

regionais que integram a cadeia produtiva do setor, como fornecedores e prestadores de serviço.

Porém, o impacto das redes de cooperação interempresarial no desenvolvimento setorial ainda não foi identificado. A partir do surgimento de outras redes de cooperação no Brasil, talvez seja possível avaliar melhor em pesquisa futuras quais os impactos que elas geram na economia local. O que se espera é que, a partir do desenvolvimento de outros estudos que explorem a realidade das redes interempresariais, essa e outras questões possam ser respondidas, de forma a contribuir para esse tipo de iniciativa se torne uma realidade no nosso país.

## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AMATO NETO, João.** Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades para Pequenas e Médias Empresas. **São Paulo: Editora Atlas, 2000.**

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. **Redes Horizontais de Cooperação como Estrutura Favorável ao Desenvolvimento de PMEs.** In: XXVII Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia-SP. Kit Enanpad 2003.

BALESTRO, M. V. **Confiança em Rede: a Experiência da Rede de Etofadores do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves.** 2002. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

\_\_\_\_\_. Características Estruturais e Mecanismos de Governança em Redes de Cooperação: Apontamentos Conceituais. In: **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul.** 1.ed. Porto Alegre: FEE, 2004. p.49-67.

\_\_\_\_\_. ; ANUNES JÚNIOR, J. A. V.; LOPES, M. C.; PELLEGRIN, I. **A Experiência da Rede Petros-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas.** Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2004.

BRASIL, RIO GRANDE DO SUL, PORTO ALEGRE. Decreto lei nº 42950, de 18 de março de 2004. Institui o Programa Redes de Cooperação para Micro, pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia e dá outras providências. Diário Oficial do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Ano LXII, nº 052, Porto Alegre-RS.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. **Inovação, Recursos e Comprometimento: em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma.** Revista Brasileira de Inovação, volume 2, número 1, janeiro/junho 2003 .

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local – Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana.** São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHESBROUGH, H. W.; TEECE, D. J. **When is virtual virtuous? Organizing for Innovation.** Harvard Business Review. Boston: Havard Business School Press, 1996.

COASE, R. H. **The Nature of the Firm.** Economics, n.s, 4, November 1937.

DOTTO, D. M. R. e WITTMANN, M. L. Redes de Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise Regional. In: **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. 1.ed. Porto Alegre: FEE, 2004.

DOYLE, Gerard M. **Making Networks Work**. Dublin: Skillnets Training Networks Program, 2000.

FACHINELLI, Ana Cristina; MARCON, Christian e MOINET, Nicolas. **A Prática da Gestão de Redes: Uma Necessidade Estratégica da Sociedade da Informação**. Working paper, BNDES, 2002.

FIANI, R. Teoria dos custos de Transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (org) **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002, pág 267-286.

GRASSI, R.A. **Cooperação Interfirmas, “Reféns” e “Sombra do Futuro”**: em Busca de uma Integração Teórica a partir de Williamson. Revista de Economia Aplicada, volume 8, número 1, 2004.

GULATI, R. **Alliances and Networks**. Strategic Management Journal, v. 19, p. 293-317, 1998.

HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. Strategic Management Journal, v. 12, p. 83-103, 1991.

HASEGAWA, Miriam; FURTADO, André T. **Em Direção a um Modelo de Criação e Circulação do Conhecimento em Redes de Inovação**. In: XXV Encontro da ANPAD, 2001, Campinas-SP. Kit Enanpad 2001.

HASTENREITER, Horácio Nelson. **Acertos e Desacertos dos Principais Programas de Redes de Cooperação Interempresariais Brasileiros**. In: Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais: Em Busca de Novos Espaços para o Aprendizado e a Inovação. Salvador-BA: Casa da Qualidade, 2005.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. Academy of Management Review, outubro de 1997.

LOIOLA, Elisabeth.; MOURA, Suzana. **Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais**. In: FISCHER, Tania. (Org.) Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1996. Cap. 3, p. 53-68

MACADAR, B. M. A Experiência Exportadora da Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares. In: **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. 1.ed. Porto Alegre: FEE, 2004.

MENGER DA SILVA, Karen; BOEHE, Dirk. **Rumo a uma Estratégia de Desenvolvimento de Redes de PMEs**. In: XXVII Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia-SP. Kit Enanpad 2003.

MILANI, Carlos. **Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: Lições a Partir da Experiência de Pintadas (Bahia, Brasil)**. Organizações e Sociedade, Salvador, v. 11, n. edição especial, 2004.

OLIVARES, José Enrique Louffat. **Estructura Oranizacional em Red (EOR): Explorando sus Bases Teóricas**. In: XXVII Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia-SP. Kit Enanpad 2003.

OLSON, Mancur. **A Lógica da Ação Coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: 1959.

PIORE, Michael J.; SABEL, Charles F. **The Second Industrial Divide – Possibilities for Prosperity**. Nova York: Basic Books, 1984.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Ed Campus, 1986

PORTER, M. **Clusters and the new economics of competition**. Havard Business Review, vol. 76, n. 6, nov./dec. 1998.

PUTNAN, Robert D. **Comunidade e Democracia: A Experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1996.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDUT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Grandiva, 1998.

ROESE, Mauro; GITAHY, Leda Maria Caíra. **Cooperação entre Empresas de Aglomerações Industriais de Setores Tradicionais: O Caso da Industria de Móveis de Madeira**. In: XXVII Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia-SP. Kit Enanpad 2003.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1984.

THOMPSON, GRAHAME F. **Between Hierarchies and Markets: The Logic and Limits of Network Forms of Organization**. New York: Oxford University Press, 2003

VERSCHOORE, Jorge. **O Programa Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul**. In: I Workshop de Redes de Cooperação Interempresarial. Salvador-BA, 2003.

VERSCHOORE, Jorge. Introdução. In: **Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul**. 1.ed. Porto Alegre: FEE, 2004. p.09-13.

VERSCHOORE, Jorge. 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**. 1.ed. Porto Alegre: FEE, 2004. p.15-46.

VIZEU, Fabio. **Pesquisa sobre Redes Interorganizacionais: uma Proposta de Distinção Paradigmática**. In: XXVII Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia-SP. Kit Enanpad 2003

WILK, Eduardo de Oliveira; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação**. In: XXVII Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia-SP. Kit Enanpad 2003

WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Organization of Firms Networks: Six Critical Points for Empirical Analysis**. In: Conference on Chains and Networks of Wageningen University, The Netherlands, May, 2004.

## **7 – ANEXOS**



### ANEXO1 – Tabela Variáveis X Perguntas

VARIÁVEIS	PERGUNTAS	ENTREVISTADO
Experiência em atividades associativas (filiação e participação efetiva)	Os membros da rede já participaram anteriormente de alguma outra atividade associativa (sindicato, associação empresarial, etc)? <input type="checkbox"/> Nenhum participou <input type="checkbox"/> Apenas alguns participaram <input type="checkbox"/> Metade participou <input type="checkbox"/> A maioria participou, <input type="checkbox"/> Todos Participaram Aqueles que participaram foram apenas filiados ou participaram ativamente?	Presidente da Rede
Informação sobre setor, ramo de atividade	Como os empresários se mantinham informados sobre os acontecimentos no seu setor/ramo de atividade, antes de participarem da rede? (Jornais informativos, reuniões, sites especializados, etc)	Presidente da Rede
Mecanismos de socialização dos membros	Que mecanismos são utilizados para socializar (entrosar) as empresas participantes da rede? <input type="checkbox"/> reuniões formais, <input type="checkbox"/> encontros informais de confraternização, <input type="checkbox"/> Utilização de informativos para divulgar dados das empresas entre si, <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____ Com que frequência esses mecanismos são utilizados?	Presidente da rede e Consultores
Oportunidades de interação	Qual a periodicidade das reuniões gerais? Qual a periodicidade das reuniões por grupos de trabalho? <input type="checkbox"/> semanal <input type="checkbox"/> quinzenal, <input type="checkbox"/> mensal, <input type="checkbox"/> bimestral <input type="checkbox"/> trimestral ou mais	Presidente da Rede e consultores
Fluxos de informação (volume, diversidade e riqueza das informações)	Que tipo de informação é trocada entre as empresas? (Assuntos ) Com que frequência essa informações são trocadas?	Presidente da Rede
Aplicação do código de ética	Alguma vez já foi instaurado um processo ético na rede? <input type="checkbox"/> Não, nunca foi necessário <input type="checkbox"/> Não, mas já houve caso em que deveria ter sido instaurado. <input type="checkbox"/> Sim. Resultado do processo _____	Consultores
Utilização de sanções coletivas	Existem sanções estabelecidas para o caso de deserção (atitude oportunista) de algum membro da rede? <input type="checkbox"/> Não há controle sobre as deserções. <input type="checkbox"/> Não são utilizadas sanções em caso de deserções. <input type="checkbox"/> Há sanções informais. Quais? _____	Consultores

VARIÁVEIS	PERGUNTAS	ENTREVISTADO
	( ) Há sanções formalizadas. Quais? _____ Já foi aplicada alguma sanção? _____	
Regras de reciprocidade	É exigida reciprocidade dos participantes para que eles façam parte da rede? (Exigir que o membro coopere, forneça informações...) Há alguma penalidade caso ele fique ausente (free-rider)?	Consultores
Grau de deserção (Quebra de confiança)	Já existiu alguma situação em que um membro traiu a confiança dos demais?	Presidente da Rede e consultores
Limite de faturamento	Quanto é o faturamento mensal da empresa que mais fatura? Quanto é o faturamento mensal da empresa que menos fatura?	Consultores
Limite de número de funcionários	Quantos funcionários tem a empresa com menor nº de funcionários? Quantos funcionários tem a empresa com maior nº de funcionários?	Presidente da Rede e consultores
Dispersão demográfica	Qual o raio (Km) de abrangência da rede?	Consultores
Escolaridade dos empregados	Qual o grau de escolaridade médio dos funcionários das empresas participantes da rede? Ensino básico incompleto, ensino básico completo, ensino médio incompleto, ensino médio completo, nível superior incompleto, nível superior completo, Pós-graduação incompleta, pós-graduação completa.	Presidente da Rede
Realização de treinamentos - quantidade e tipo	Número de horas de treinamento realizadas pelas empresas por funcionário por mês. Tipo de treinamento realizado (assuntos abordados) ?	Presidente da Rede
Realização de treinamento de capacitação gerencial	Já foram realizados treinamentos de capacitação gerencial? Quantas horas?	Presidente da Rede
Mudanças Organizacionais	Foram introduzidas inovações organizacionais (gestão) nas empresas, após o início da atuação em rede? Quais?	Presidente da Rede e consultores
Mudanças Comerciais	Foram introduzidas inovações comerciais nas empresas, após o início da atuação em rede? Quais?	Presidente da Rede e consultores
Melhoria nos processos	Foram introduzidas melhorias nos processos produtivos das empresas, após o início da atuação em rede? Quais?	Presidente da Rede e consultores (redes de indústria)
Melhoria nos produtos	Foram introduzidas melhorias nos produtos das empresas, após o início da atuação em rede? Quais?	Presidente da Rede e consultores (redes de indústria)
Ferramentas utilizadas para promover o aprendizado e a inovação.	A rede tem implantado algum mecanismo para promover a aprendizagem e a inovação (ex: banco de idéias, melhores práticas, etc)?	Consultores

VARIÁVEIS	PERGUNTAS	ENTREVISTADO
Tipo de relação c/ univ.ou centros de pesquisa.	Que tipo de relação a rede apoiada possui com universidades, centros de pesquisa ou de capacitação técnica?	Consultores
Utilização de ferramentas informatizadas	Quais ferramentas de tecnologia de informação são utilizadas pela rede? ( ) Site informativo, ( ) Site interativo (com base de dados, sistema de gestão, etc), ( ) Grupo/lista de discussão, ( ) e-mail, ( ) banco de dados, ( ) Outras. Quais? _____	Consultores
Redução de custos	Houve reduções nos custos das empresas após o início da atuação em rede? Essa redução foi: Insignificante, significativa, muito significativa.	Presidente da Rede
Incremento de vendas	Houve aumento no faturamento das empresas após o início da atuação em rede? Esse aumento foi: Insignificante, significativo, muito significativo.	Presidente da Rede
Compras	Em quais funções há cooperação entre as empresas? ( ) Compras ( ) Pesquisa e Desenvolvimento ( ) Marketing ( ) Vendas ( ) Ações para exportação ( ) Contratação de serviços especializados (ex: consultoria) ( ) Treinamento ( ) Logística ( ) Outras atividades. Quais? _____	Consultores
Pesquisa e Desenvolvimento, desenv. de produto		
Marketing		
Ações para venda		
Ações para exportação		
Contratação de serv. especializados (consultoria)		
Treinamento		
Atividades de logística		
Outras atividades		

## CABEÇALHO

PERGUNTA	ENTREVISTADO
Nome do entrevistado	Presidente da Rede e consultores
Contato (telefone, e-mail, endereço)	Presidente da Rede e consultores
Nome da Rede	Presidente da Rede e consultores
Ramo de atuação das empresas da rede	Consultores
Nº de empresas participantes da rede	Consultores
Quais os principais objetivos da rede?	Presidente da Rede e consultores
Os objetivos estão sendo cumpridos?	Presidente da Rede e consultores

## ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO EMPRESAS

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ E- mail: \_\_\_\_\_

Endereço \_\_\_\_\_

Rede: \_\_\_\_\_

Ramo de atuação das empresas: \_\_\_\_\_

Início da rede (fundação): \_\_\_\_\_ Tempo para consolidação: \_\_\_\_\_

1 - Quais os principais objetivos dessa rede?

---

---

2 - Esses objetivos estão sendo cumpridos?

---

---

3 - Os membros da rede já participaram anteriormente de alguma outra atividade associativa (sindicato, associação empresarial, etc)?

Nenhum participou     Apenas alguns participaram     Todos Participaram

Metade participou     A maioria participou

4 - Aqueles que participaram foram apenas filiados ou participaram ativamente?

---

---

5 - Como os empresários se mantinham informados sobre os acontecimentos no seu setor/ramo de atividade, antes de participarem da rede? (Jornais informativos, reuniões, sites especializados, etc)

---

---

6 - Quantos funcionários tem a empresa com menor nº de funcionários? \_\_\_\_\_

Quantos funcionários tem a empresa com maior nº de funcionários? \_\_\_\_\_

7 - Qual o grau de escolaridade médio dos funcionários das empresas participantes da rede?

Ensino básico incompleto     Ensino básico completo     Ensino médio incompleto

Ensino médio completo     Nível superior incompleto     Nível superior completo

Pós-graduação incompleta     Pós-graduação completa.

8 - Qual o nº de horas de treinamento realizadas pelas empresas por funcionário por mês?

---

9 - Quais tipos de treinamento são realizados (assuntos abordados)?

---

---

10 - Foram realizados treinamentos de capacitação gerencial? Quantas horas?

---

11 - Qual a periodicidade das reuniões gerais?

semanal     quinzenal     mensal     bimestral     trimestral ou mais

12 - Qual a periodicidade das reuniões por grupos de trabalho?

semanal     quinzenal     mensal     bimestral     trimestral ou mais

13 - Que tipo de informação é trocada entre as empresas? (Assuntos)

---

---

14 - Com que frequência essas informações são trocadas? (Há contato fora das reuniões?)

---

---

15 - Que mecanismos, além das reuniões formais, são utilizados para socializar (entrosar) os participantes da rede? Com que frequência são utilizados?

---

---

---

16 - Já existiu alguma situação em que um membro traiu a confiança dos demais?

---

---

17 - Foram introduzidas inovações organizacionais (gestão) nas empresas, após o início da atuação em rede? Quais?

---

---

18 - Foram introduzidas inovações comerciais nas empresas, após o início da atuação em rede? Quais?

---

---

19 - Foram introduzidas melhorias nos processos produtivos das empresas, após o início da atuação em rede? Quais?

---

---

20 - Foram introduzidas melhorias nos produtos das empresas, após o início da atuação em rede? Quais?

---

---

21 - Houve redução nos custos das empresas após o início da atuação em rede? \_\_\_\_\_  
Essa redução foi:      ( ) Insignificante ( ) Significativa ( ) Muito significativa.

22 - Houve aumento no faturamento das empresas após o início da atuação em rede? \_\_\_\_\_  
Esse aumento foi:      ( ) Insignificante ( ) Significativo ( ) Muito significativo.

23 - Sua rede enfrentou dificuldades para se consolidar? Quais?

---

---

---

24 - O que facilitou a consolidação da sua rede?

---

---

---

### ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO CONSULTORES

Entrevistado: \_\_\_\_\_  
Telefone: \_\_\_\_\_ E- mail: \_\_\_\_\_  
Endereço \_\_\_\_\_  
Rede: \_\_\_\_\_ Nº de empresas participantes: \_\_\_\_\_

1 - Quais os principais objetivos dessa rede?

---

---

2 - Esses objetivos estão sendo cumpridos?

---

---

3 - Quantos funcionários tem a empresa com menor nº de funcionários? \_\_\_\_\_  
Quantos funcionários tem a empresa com maior nº de funcionários? \_\_\_\_\_

4 - Quanto é o faturamento mensal da empresa que mais fatura? \_\_\_\_\_  
Quanto é o faturamento mensal da empresa que menos fatura? \_\_\_\_\_

5 – Qual o raio (Km) de abrangência da rede? \_\_\_\_\_

6 - Em quais funções há cooperação entre as empresas?

- Compras
- Pesquisa e Desenvolvimento
- Marketing
- Vendas
- Ações para exportação
- Contratação de serviços especializados (ex: consultoria)
- Treinamento
- Logística
- Outras atividades. Quais? \_\_\_\_\_

7 - Quais ferramentas de tecnologia de informação são utilizadas pela rede?

- Site informativo
- Site interativo (com base de dados, sistema de gestão, etc)
- Grupo/lista de discussão
- E-mail
- Banco de dados
- Outras. Quais? \_\_\_\_\_

8 – Que tipo de relação a rede possui com universidades, centros de pesquisa ou de capacitação técnica?

---

---

---

9 - Que mecanismos são utilizados para socializar (entrosar) as empresas participantes da rede?

- Reuniões formais
- Uso de informativos para divulgar dados entre empresas
- Encontros informais (confraternização)
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

10 – Com que frequência esses mecanismos são utilizados? \_\_\_\_\_

11 - Qual a periodicidade das reuniões gerais?

- semanal
- quinzenal
- mensal
- bimestral
- trimestral ou mais

12 - Qual a periodicidade das reuniões por grupos de trabalho?

- semanal
- quinzenal
- mensal
- bimestral
- trimestral ou mais

13 - Alguma vez já foi instaurado um processo ético na rede?

- Não, nunca foi necessário.
- Não, mas já houve caso em que deveria ter sido instaurado.
- Sim. Qual o resultado do processo \_\_\_\_\_

- 14 – Existem sanções estabelecidas para o caso de deserção (atitude oportunista) de algum membro da rede?
- Não há controle sobre as deserções.
  - Não são utilizadas sanções em caso de deserções.
  - Há sanções informais. Quais? \_\_\_\_\_
  - Há sanções formalizadas. Quais? \_\_\_\_\_

15 – Já foi aplicada alguma sanção? \_\_\_\_\_

16 – É exigida reciprocidade dos participantes para que eles façam parte da rede? (Exigir que o membro coopere, forneça informações...) Há alguma penalidade caso ele fique ausente (free-rider)?

---

---

---

17 - Já existiu alguma situação em que um membro traiu a confiança dos demais?

---

---

18 - Foram introduzidas inovações organizacionais (gestão), após o início da atuação em rede? Quais?

---

---

19 - Foram introduzidas inovações comerciais nas empresas, após o início da atuação em rede? Quais?

---

---

20 - Foram introduzidas melhorias nos processos produtivos, após o início da atuação em rede? Quais?

---

---

21 - Foram introduzidas melhorias nos produtos das empresas, após o início da atuação em rede? Quais?

---

---

22- A rede tem implantado algum mecanismo para promover a aprendizagem e a inovação (ex: banco de idéias, melhores práticas, etc)?

---

---

22 – Essa rede enfrentou dificuldades para se consolidar? Quais?

---

---

---

---

23 – O que facilitou a consolidação dessa rede?

---

---

---

---

# 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](#)