

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**REDES DE COOPERAÇÃO DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL: um estudo dos motivos de
participação das empresas em redes.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Deisi Viviani Becker

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

**REDES DE COOPERAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE
DO SUL: um estudo dos motivos de participação das empresas em
redes**

por

Deisi Viviani Becker

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM - RS), como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração.**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**REDES DE COOPERAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL:
um estudo dos motivos de participação das empresas em redes**

elaborada por
Deisi Viviani Becker

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Comissão Examinadora:

Milton Luiz Wittmann, Dr. (UFSM)
(Presidente / Orientador)

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)

Dalva Maria Righi Dotto, Dr.^a. (UNISC)

Santa Maria, 20 de junho de 2007

Agradecimentos

Agradeço àquelas pessoas que não pensaram duas vezes quando precisei de seu auxílio, que com seu apoio inesgotável me fizeram mais fortes quando era preciso, que me fizeram sorrir quando a carga de trabalho fazia-me esquecer um pouco do mundo lá fora.

Agradeço à meus pais, Aniceto e Leni, que sempre me deram forças para que eu atingisse e acima de tudo lutasse pelos meus ideais, à eles um abraço muito especial, sem palavras. Dedico este trabalho a meu irmão e amigo, que têm se revelado um homem de bom caráter e acima de tudo responsável. Agradeço pela sua ajuda em muitos momentos.

Agradeço também ao João Moacir e à Liani, meus sogros, onde em um ano de convívio em sua casa pude trabalhar com toda a estrutura necessária ao cumprimento de minhas necessidades de trabalho. Posso afirmar que esse período foi muito importante para mim.

Agradeço e dedico este trabalho a toda minha turma do Mestrado, em especial à Vanessa, Cristiane e Daniele, com as quais ao longo de um ano intenso de convivência pude conquistar três amigas do peito e espero continuar essa amizade tão boa que surgiu.

Não poderia deixar de agradecer aos Coordenadores do Programa Redes nas Universidades pesquisadas (UNISC e UFSM), respectivamente Sr. Ricardo A. Machado e Sr. João Hélvio pelo apoio sempre que necessitei. Da mesma forma estendo meu obrigado aos consultores, executivos e secretários das redes, que me auxiliaram na distribuição e na busca dos questionários: Martin, Alexandre, Letícia, Prof. Antônio Reske Filho, Ingridi, Marcelo e Alessandra, Margarete, Delésia. Meu muito obrigada aos presidentes e empresários das redes pesquisadas que formariam uma lista imensa de nomes, pois sem eles esta pesquisa não existiria. Meu obrigada pelas respostas aos questionários que são tão importantes em uma pesquisa.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação da UFSM, aos meus professores do Mestrado, em especial ao professor Wittmann, meu orientador e às vezes conselheiro. Também agradeço de coração ao professor Breno, sempre disposto a auxiliar e questionar e à professora Kelmara pelas dicas e ensinamentos na estatística. Minha admiração aos dois pesquisadores maravilhosos que são.

Agradeço e dedico também este trabalho aos meus colegas de Departamento na UNISC, Universidade onde me formei há quatro anos e desde 2006 atuo como professora no

Curso de Administração. Espero poder continuar por muitos anos nesta casa que tanta alegria me deu e tem me dado.

Agradeço principalmente à pessoa mais importante: Fernando, que sempre, desde que nos conhecemos tenho contado com seu apoio e sua torcida para que tudo o que almejo seja realizado, e não somente isso, mas a participação em todos os degraus que foram vencidos até aqui. Não somente pelo apoio durante o Mestrado, mas nesses sete anos, agradeço a você toda a paciência (sua marca registrada) e consolo nos momentos difíceis, que não foram poucos. E o mais importante: sei que posso contar com você sempre.

*“Não acrescente dias a sua vida, mas vida aos seus dias”
(Harry Benjamin)*

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

REDES DE COOPERAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: um estudo dos motivos de participação das empresas em redes

Autora: Deisi Viviani Becker

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Data e local da defesa: Santa Maria, 20 de junho de 2007

No atual cenário vivido por micro, pequenas e até mesmo médias empresas, uma das saídas encontradas para a retomada do crescimento, desenvolvimento e competitividade tem sido as redes. Essa alternativa pode proporcionar às empresas desenvolverem-se através de uma proposta de crescimento e desenvolvimento conjunto, proporcionando às mesmas alcançar vantagens competitivas através da cooperação. A pesquisa que teve como objetivo verificar os motivos das empresas entrarem nas redes e se esses objetivos foram atingidos, foi desenvolvida em 117 empresas pertencentes às Redes de Cooperação criadas a partir da iniciativa da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul – RS, em parceria com as Universidades de Santa Cruz do Sul (UNISC) e Federal de Santa Maria (UFSM). A amostra se restringiu às empresas pertencentes às quatro maiores redes em número de associados nas duas regiões de abrangência das Universidades, Vale do Taquari e Rio Pardo e região Centro do Estado, respectivamente. Através de questionário, foi possível verificar os motivos que fizeram com que as empresas entrassem nas redes e se estes estavam sendo atingidos. Em um breve panorama do estudo, os principais pontos do trabalho desenvolvido chamam a atenção para os fatores de busca de oportunidades e de minimização de custos, sendo colocados em segundo plano, motivos como compartilhamento de recursos (tecnológicos, de gestão e humanos), liderança na rede e confiança. Outro aspecto que chamou atenção refere-se às respostas referentes ao número de associados nas redes, detalhando que um dos motivos que fizeram com que os empresários pesquisados ingressassem nas redes foi o alto número de associados e não o baixo número como as teorias apontam que seja uma das formas de desenvolvimento e diminuição de conflitos internos. O conteúdo do trabalho está desenvolvido em seis capítulos, contendo a introdução, a caracterização de redes e as principais experiências internacionais, os motivos das empresas de entrada nas redes, método do trabalho, análise dos resultados e por fim as considerações finais e recomendações para estudos futuros.

Palavras-chave: redes de cooperação; motivos de entrada na rede; competitividade.

ABSTRACT

Master's Dissertation

Post-Graduation Business Administration Program

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

NETS OF COOPERATION IN RIO GRANDE DO SUL: a study of the reasons for the participation of enterprises in nets

Author: Deisi Viviani Becker

Coordinator: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Santa Maria, Jun 20th, 2007

At the present scenario, one of the solutions found by micro, small and even medium-sized enterprises to retake their growth, development and competitiveness has been the nets. This alternative may result in more development of the enterprises through a proposal of joint growth, which is a strategy of cooperation that aims to provide competitive advantages. The research had as objective verify the reason of the company enter in the net and if this objective be reached. Our research was concentrated in 117 enterprises that take part in the Nets of Cooperation proposed by the Business Development and International Affairs Department (SEDAI) of the government of Rio Grande do Sul (RS), in partnership with the University of Santa Cruz do Sul (UNISC) and the Federal University of Santa Maria (UFSM). This sample was restricted to the enterprises that belong to the four biggest nets in number of associates from the two regions where the universities are located: the region of the Vale do Taquari and Rio Pardo and the region of the center of the state, respectively. Through a questionnaire, it was possible to verify the reasons that led the enterprises to join the nets and wheter their goals were being reached. The search of opportunities and the minimization of costs were found to be their main aims, while the sharing of resources (technological, management and human resources), leadership in the net and trust are in second plan. Another aspect that called attention mentions to it the referring answers to the number of associates in the nets, detailing that one of the reasons that had made with that the searched entrepreneurs entered the nets was the high number of associates and not it low number as the theories point that it is one of the forms of development and reduction of internal conflicts. The content of this work is organized in six chapters: introduction, characterization of nets and the main international experiences, the reasons for joining the nets, methodology, analysis of the results and finally, concluding remarks with some suggestions for further studies.

Keywords: Nets of Cooperation; reasons for joining the net; competitiveness.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 –	Teorias e Variáveis utilizadas na pesquisa	71
QUADRO 02 –	Construtos utilizados na pesquisa e o número respectivo das questões	73
QUADRO 03 –	Municípios que formam a AMVARP – Associação dos Municípios do Vale do Rio Pardo e Municípios que formam a AMVAT – Associação dos Municípios do Vale do Taquari	85
QUADRO 04 –	Associados Rede Aflor	86
QUADRO 05 –	Associados Rede Agaeletro	87
QUADRO 06 –	Associados Rede Farmavale	88
QUADRO 07 –	Associados Rede Movat	89
QUADRO 08 –	Municípios que formam a AMCENTRO – Associação dos Municípios do Centro do Estado	90
QUADRO 09 –	Associados Rede Ação	91
QUADRO 10 –	Associados Rede Brasil Esportes – RBE	93
QUADRO 11 –	Associados Rede Construmais.....	94
QUADRO 12 –	Associados Rede Sul de Seguros	96
QUADRO 13 –	Principais motivos de entrada dos empresários nas redes	105
QUADRO 14 –	Motivos que menos contribuem para a entrada das empresas nas redes	112
QUADRO 15 –	Paralelo dos principais motivos de entrada e respectivo grau de atingimento destes através do teste-t pareado na pesquisa	118
QUADRO 16 –	Teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett	125

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 –	Estrutura da pirâmide de subcontratação japonês	35
FIGURA 02 –	Tipologia de redes de empresas	46
FIGURA 03 –	Modelo de rede <i>topdown</i> ou modelo japonês	47
FIGURA 04 –	Rede flexível de empresas	48
FIGURA 05 –	Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe	49
FIGURA 06 –	Relação existente entre oportunismo e exigência individual em ações oportunísticas	53
FIGURA 07 –	Identificação das alternativas de respostas ao questionário	75

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 –	Número de redes, questionários e cidades abrangidas pela pesquisa na região CENTRO	97
TABELA 02 –	Número de redes, questionários e cidades abrangidas pela pesquisa, na região VTRP	98
TABELA 03 –	Tempo que a empresa existe	99
TABELA 04 –	Tempo que o empresário é proprietário	99
TABELA 05 –	Tempo da empresa na rede	99
TABELA 06 –	Tempo que a empresa existe, tempo que o empresário é proprietário da empresa nas regiões VTRP e CENTRO	100
TABELA 07 –	Tempo da empresa na rede, nas regiões VTRP e CENTRO	101
TABELA 08 –	Distribuição dos segmentos a que as empresas pesquisadas pertencem	102
TABELA 09 –	Distribuição dos segmentos das empresas pesquisadas nas regiões VTRP e CENTRO	102
TABELA 10 –	Comparativo dos principais motivos de entrada, nas regiões	115
TABELA 11 –	Comparativo dos motivos menos importantes para a entrada na rede, nas regiões	116
TABELA 12 –	Principais motivos de entrada no comparativo (teste-t e método top two Box)	119
TABELA 13 –	Teste-t pareado dos motivos de entrada na rede e respectivo grau de atingimento em cada região pesquisada (VTRP e CENTRO)	123
TABELA 14 –	Tabela dos coeficientes da regressão I	128
TABELA 15 –	Tabela dos coeficientes da regressão II	129

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 –	Evolução da criação de Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul, através da SEDAI	26
GRÁFICO 02 –	Número de questionários enviados e retorno	98
GRÁFICO 03 –	Primeiro motivo de entrada na rede apontado pelos pesquisados	107
GRÁFICO 04 –	Segundo motivo de entrada na rede apontado pelos pesquisados	108
GRÁFICO 05 –	Terceiro motivo de entrada na rede apontado pelos pesquisados	108
GRÁFICO 06 –	Quarto motivo de entrada na rede apontado pelos pesquisados	109
GRÁFICO 07 –	Primeiro motivo que menos contribui para a entrada na rede apontado pelos pesquisados	113
GRÁFICO 08 –	Segundo motivo que menos contribui para a entrada na rede apontado pelos pesquisados	114
GRÁFICO 09 –	Terceiro motivo que menos contribui para a entrada na rede apontado pelos empresários	114
GRÁFICO 10 –	Distribuição dos fatores pelo Gráfico Scree Plot	126

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 – Redes da parceria Governo do estado com UNISC E UFSM	144
ANEXO 02 – Questionário utilizado na Pesquisa	146
ANEXO 03 – Questionário de Pereira (2005) consultado	150
ANEXO 04 – Eigenvalues	155

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	03
RESUMO	06
ABSTRACT	07
LISTA DE QUADROS	08
LISTA DE FIGURAS	09
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE GRÁFICOS	11
LISTA DE ANEXOS	12
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	16
1.1 Definição do problema de pesquisa	19
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Justificativa	21
1.4 Estrutura do trabalho	23
CAPÍTULO 2 - REDES DE EMPRESAS: CARACTERIZAÇÃO E EXPERIÊNCIAS	25
2.1 Mudança e evolução	25
2.2 Redes de empresas no contexto internacional	26
2.2.1 Experiência Italiana	27
2.2.2 Experiência da UNIDO	28
2.2.2.1 Honduras	29
2.2.2.2 Nicarágua	31
2.2.2.3 México	32
2.2.2.4 Jamaica	32
2.2.3 Experiência dos Estados Unidos (EUA)	33

2.2.4 Experiência do Japão	34
2.3 Experiência do Brasil	36
2.4 Experiência do Estado do Rio Grande do Sul	38
2.4.1 Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul	39
CAPÍTULO 3 - MOTIVOS PARA A FORMAÇÃO DE REDES	42
3.1 A evolução das organizações	42
3.1.1 Redes de Cooperação	43
3.2 Benefícios empresariais na formação de redes	48
3.3 Teorias de formação de redes	50
3.3.1 Teoria da Lógica da Ação Coletiva	51
3.3.2 Teoria dos Custos de Transação	55
3.3.3 Teoria da Dependência de Recursos	58
3.3.4 Variáveis segundo Sandler	60
3.3.5 Teoria Institucional	61
3.3.6 Capital Social	65
CAPÍTULO 4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	67
4.1 Delineamento da pesquisa	67
4.1.1 Tipo de pesquisa	67
4.1.2 Hipótese	68
4.2 Definição constitutiva de termos e variáveis	69
4.3 Procedimentos	73
4.3.1 População e amostra	73
4.3.2 Técnica de Coleta de Dados	74
4.3.2.1 Desenvolvimento do Instrumento de Coleta de Dados	76
4.4 Análise dos Dados	77
4.4.1 Análise Descritiva	77
4.4.2 Análises Quantitativas	78
4.4.2.1 Análise Fatorial	78
4.4.2.2 Análise de Regressão	78
4.5 Limitações do Estudo	79

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	81
5.1 Identificação e Caracterização das Redes consideradas na pesquisa	81
5.2 Breve caracterização da região do Vale do Taquari e Rio Pardo	82
5.2.1 Rede Aflor	85
5.2.2 Rede Agaeletro	86
5.2.3 Rede Farmavale	88
5.2.4 Rede Movat	88
5.3 Breve caracterização da região Centro do Estado do RS	89
5.3.1 Rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria	91
5.3.2 Rede Brasil Esportes – RBE	92
5.3.3 Rede Construmais	94
5.3.4 Rede Sul de Corretores de Seguros	95
5.4 Apresentação dos dados	97
5.5 Características das empresas consideradas na pesquisa	98
5.6 Identificação dos motivos que levaram as empresas pesquisadas a participarem de redes de cooperação	103
5.7 Análise da relação entre motivos de entrada na rede e grau de atingimento destes	117
5.8 Análise fatorial e regressão	123
5.8.1 Primeiro passo: matriz de correlação e principais testes de adequação	124
5.8.1.1 Teste de validade da Análise Fatorial	124
5.8.1.2 Segundo passo: extração dos fatores mais importantes	125
5.8.1.3 Terceiro passo: aplicação da Rotação mais adequada	127
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	130
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135

1 INTRODUÇÃO

A ciência se aperfeiçoa dentro de períodos evolucionários ou revolucionários (CLEGG e HARDY, 1998, KUHN, 1982), as empresas mudam com o intuito de buscar a sobrevivência e crescimento, o ser humano muda em busca de novas formas de conhecimento e comportamento em uma sociedade que ao longo do tempo descarta determinados valores e adota outros. Da mesma forma, os cenários, as estratégias e a forma de produzir mudou em um século, desde Ford até a automação industrial contida hoje nas montadoras e, de forma similar, mudaram as maneiras de buscar a competitividade. Para complementar, Thomas Kuhn, em *“A estrutura das revoluções científicas”* (1982, p. 138), acrescenta que “à medida que os problemas mudam, mudam também, seguidamente, os padrões que distinguem uma verdadeira solução científica de uma simples especulação metafísica, de um jogo de palavras ou de uma brincadeira matemática”.

A citação acima nos remete ao fato de que as estratégias nos mais diferentes segmentos e as maneiras mais diferenciadas de solução de problemas e de busca de novas soluções para problemas antigos, se aperfeiçoam a cada dia e a cada nova visão do mesmo objeto, como no caso das redes de empresas. A nova forma aqui é trabalhar conjuntamente, fortalecer-se e fortalecer o grupo como um todo e a busca de novas alternativas, portanto, é para um problema que existe a muito tempo: como atingir a sustentabilidade e a competitividade em um mercado que a cada dia torna-se mais complexo.

É possível subtrair uma gama de acontecimentos como a crescente intensificação da concorrência, seguida da velocidade das mudanças e formas de adaptação das organizações ao ambiente, o desenvolvimento da tecnologia de gestão, da globalização de uma forma geral, que se configuram em alguns dos motivos que fizeram com que as organizações iniciassem um processo de busca de alternativas necessárias para estabelecer novas formas de crescimento e sustentabilidade em seus respectivos mercados, buscando desenvolver

condições para estabelecer alianças, parcerias ou ainda, novas formas de desenvolvimento conjunto.

Todos esses fatores contribuem para o cenário atual e como partes desse contexto, trazem consigo uma gama de incertezas que podem gerar conflitos e instabilidades. Conseqüentemente, “(...) esse ambiente de mudança acelerada impõe às organizações uma dinâmica permanente no sentido de ajustar-se às demandas de transformações (...)” (LUCENA, 2004, p. 14), o que pode ocorrer por meio de suas estratégias bem definidas, potencialidades a serem desenvolvidas e de suas capacidades, que podem ser compartilhadas ou somadas, através das redes.

O mito do mundo no qual persistia a importância das riquezas físicas ficou para trás, “hoje, a riqueza é produto do conhecimento e da informação” (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 489), que se apresentam cada dia mais disseminados e rápidos, englobando novas formas de desenvolvimento organizacional, de gestão e processos ou produtos inovadores.

As alternativas que proporcionam às empresas desenvolverem-se através da inovação podem ser recriadas através de uma proposta de crescimento e desenvolvimento conjunto, permitindo uma maior competitividade, proporcionando às mesmas alcançar vantagens competitivas através da cooperação que antes, devido ao seu porte, fatia de mercado e isolamento (CÂNDIDO e ABREU, 2000; POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996) não conseguiam atingir. Uma estratégia que parte com o objetivo de atingir tal desenvolvimento e adequação e tem o intuito de trabalhar com esse vasto conjunto de exigências competitivas pode se concretizar na cooperação entre empresas, o que vem sendo uma das alternativas viáveis através das redes.

Wittmann, Dotto e Boff (2004, p. 13), acrescentam que “no decorrer da história mundial ocorrem alterações dos modelos organizacionais, os quais mantêm, em seus pressupostos, formas de poder e controle de acordo com os preceitos institucionais associados a contextos e períodos históricos vigentes”.

Um indício de que novas formas organizacionais estão surgindo pode ser comprovado por um estudo realizado pela *Sloan School of Management*, do Massachusetts Institute of Technology (MIT)¹, de Cambridge, nos Estados Unidos da América (EUA). Foi desenvolvido a partir de 1995 sob o título: “Inventando as Organizações do século XXI” (*Inventing the Organizations of the 21st Century*) e teve como objetivo a formulação de diferentes cenários para as organizações em 2015. Não objetivando previsões, mas sim alternativas potenciais

¹Para mais informações, consultar: <http://ccs.mit.edu/21c/>.

para as organizações deste século, os resultados encontrados, publicados posteriormente em 2003, em um livro com o mesmo nome dado à iniciativa, sugerem algumas possíveis direções para o futuro, as quais são: mega-organizações (ou países virtuais) e as redes de empresas.

As mega-organizações ou países virtuais, caracterizadas pelo poder similar ao de países, possuem poucos concorrentes e estabelecerão barreiras altas de entrada. Outra possível direção são as redes, nas quais as empresas podem cooperar de forma a atingir propósitos que não conseguiriam individualmente ou ainda para fazer frente às empresas maiores e poder disputar maior fatia de mercado.

Através da soma das potencialidades de cada empresa, que são únicas, pode ser proporcionado ao grupo o enriquecimento e a incorporação de novas habilidades importantes ao crescimento em conjunto. A rede pode transformar-se em um local de aprendizado e união de esforços para o desenvolvimento dos agentes pertencentes à mesma. Para Miles e Snow (1986), esta é uma das alternativas que despontam através da união de um conjunto de empresas na forma de rede.

Porém, os motivos que fazem com que as empresas, em especial micro e pequenas, optem por participar de uma rede podem ser diversos (LORANGE E ROOS, 1992), como por exemplo: a busca por novos conhecimentos, diminuição de custos através de compras em larga escala, aumento da fatia de mercado, vantagens competitivas exclusivas (para o grupo) são alguns dos motivos que podem fazer com que as empresas optem por participar das redes.

Outra situação que pode se materializar é a questão da entrada de empresas na rede por pressão (do mercado, da situação dos concorrentes próximos, tentativa de igualar-se aos concorrentes). As empresas são estimuladas a participar de alguma rede (PEREIRA, 2005), pois se permanecerem fora delas, a chance de sobrevivência pode diminuir.

Este trabalho busca trazer contribuições às empresas, gestores, consultores, universidades e órgãos ligados à criação e desenvolvimento de redes de empresas, através da busca dos motivos das empresas inserirem-se nestes grupos e, principalmente, se estes motivos foram ou estão sendo atingidos, enfocando organizações participantes de algumas redes do Programa Redes de Cooperação (PRC) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa também busca contribuir para o conhecimento científico, traçando um cenário existente com relação aos motivos que fazem com que as empresas façam parte dessa nova forma organizacional e se desta forma elas podem alcançar seus objetivos iniciais desejados.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

A busca por novas iniciativas de desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas, fizeram surgir as Redes de Cooperação desenvolvidas através da iniciativa da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e por pesquisadores (PEREIRA, 2005; WEGNER, 2005; VERSHOORE, 2004) revelam que a forma de organização em redes pode prover o desenvolvimento destas empresas em busca de sua sustentabilidade.

Casarotto Filho e Pires (1998, p. 23), afirmam que “a globalização, cada vez mais acentuada dos mercados e da produção, está pondo em questionamento a competitividade das pequenas empresas” e, como a busca da melhoria contínua pelas empresas representa um elemento essencial para que as organizações mantenham uma posição competitiva em um mercado propício a riscos, mudanças não planejadas e muitas vezes desconhecidas, um dos cenários alternativos é a cooperação entre empresas através das redes.

Esta forma de cooperação interempresarial que vem se destacando através de pesquisas e formação de novas redes é definida como “interações sociais que envolvem um grupo de empresas buscando interesses comuns, que requerem ações conjuntas e que podem ser realizadas coletivamente e não individualmente” (HARDIN, 1994, apud PEREIRA, 2005, p. 33). Os estudos referentes a esta nova forma de organização e desenvolvimento de empresas buscam contribuir para o aperfeiçoamento de técnicas de gestão (VERSCHOORE, 2003), sistemas de governança (CARVALHO, 2005), fatores críticos de sucesso (CÂNDIDO e ABREU, 2004), fatores de competitividade (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006), entre outros.

Alguns problemas como o oportunismo, a falta de confiança nos parceiros, número de agentes envolvidos, problemas de coordenação e de poder, e impasses entre individualidade e cooperação (PEREIRA, 2005) são problemas que são encontrados em algumas redes. Estes poderiam ser diminuídos através da identificação dos motivos que levaram as empresas a aderirem à forma organizacional em rede e se os objetivos iniciais embutidos nesses motivos atingiram os resultados com as redes, ou seja, pode-se traçar a situação atual da compatibilidade entre os objetivos das empresas e as características do Programa Redes de Cooperação (PRC).

Uma das formas para que a competitividade possa ser adquirida encontra-se nas redes (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2006). Nestas, as empresas podem obter melhores condições de desenvolvimento através da troca de informações, participação em eventos e feiras para divulgação do produto, realização de *lobbying*, adaptação e melhoria nos processos internos da empresa, maior pressão sobre os fornecedores, possibilitando a diminuição de preços, elaboração de marketing conjunto, ganhos de economia de escala, de escopo e especialização (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Um dos destaques, que pode ser atribuído à forma organizacional em rede, refere-se à vantagem competitiva que as empresas pertencentes ao grupo podem desenvolver. Uma empresa que está na rede pode auferir descontos maiores na compra de produtos ou matéria-prima se comparada com outras empresas de mesmo porte que não estão na rede: em termos gerais, a cooperação está entre as empresas pertencentes ao grupo que compõe a rede e a competição está entre a rede e outras empresas que estão individualmente no mercado, ou ainda, com relação a outras redes concorrentes, na competição grupos versus grupos (PEREIRA, 2005), pois possibilita maior poder às empresas dentro de redes se comparadas à sua posição anterior isolada no mercado.

As pesquisas a respeito da união de empresas e novas formas de arranjo organizacional estão sendo desenvolvidas constantemente em estudos sobre o tema. Oliver e Ebers, em estudo publicado em 1998, analisaram um total de 158 artigos publicados em alguns periódicos, a saber: *American Sociological Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* e *Organization Studies*. As observações realizadas pelos autores enfatizaram o acúmulo de pesquisas e a fragmentação de um campo que já é por si só complexo e heterogêneo. Adicionalmente encontraram nas perspectivas dominantes, conceitos de núcleo ou “*core concepts*” no estudo em redes interorganizacionais, que são: dependência de recursos (*resource dependence*), poder político (*political power*) e enfoques de redes (*network approaches*).

Para atingir o objetivo principal da pesquisa, consideraram-se teorias e autores que abordam os motivos que fazem com que as empresas ingressem nas redes, as quais apontam diferentes razões. A Teoria da Dependência de Recursos, A Lógica da Ação Coletiva, a Teoria dos Custos Transação, a Teoria Institucional, Capital Social, os estudos de Sandler, os motivos que remetem a uma abordagem mais sociológica e outras pesquisas citadas no decorrer do referencial teórico ampliam o conhecimento a respeito das contribuições que cada uma traz e possibilitam que o objetivo de pesquisa seja realizado.

Para alcançar o propósito lançado por este trabalho, estabeleceu-se a seguinte questão:

“Estão sendo atingidos os motivos que levaram as empresas a se associarem em redes de cooperação das regiões do Vale do Taquari e Rio Pardo e região Centro do Estado do RS?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar junto às empresas pertencentes às Redes de Cooperação das regiões do Vale do Taquari e Rio Pardo e Centro do Rio Grande do Sul, os motivos que as levaram a se associarem em redes e se os mesmos estão sendo atingidos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os principais motivos das empresas para se associarem em redes de Cooperação.
- b) Fornecer informações comparativas do Programa e das redes de Cooperação nas regiões abrangidas pela pesquisa.
- c) Verificar em que grau os motivos de entrada na rede refletem a situação atual dos pesquisados.
- d) Contribuir para a elaboração de estratégias e práticas de criação e desenvolvimento de Redes de Cooperação.

1.3 Justificativa

Visto que o objetivo do Programa é promover a cultura associativa e romper com a competição individualista, torna-se importante explorar esta perspectiva de estudo da formação de Redes de Cooperação que possibilitará este enfoque sobre os motivos de sua

constituição pelas empresas. Apesar de a forma de organização em rede ser relativamente nova através do Programa, a partir do ano de 2000, de acordo com Vershoore (2004), estudos tornam-se necessários para uma futura comparação a respeito dos resultados e evidências que possam ser encontradas e/ou descobertas.

Reconhecendo-se que as empresas possuem fatores ou motivos diferentes para a formação das redes, assume-se que a pesquisa pode trazer contribuições tanto para o estudo de redes quanto para a prática de gestores e empresários no dia-a-dia das empresas, facilitando a análise do atual momento que micro, pequenas e médias empresas estão vivenciando. Ao mesmo tempo, pode contribuir para a elaboração de estratégias e práticas de criação e desenvolvimento de redes de Cooperação.

A relevância do tema pesquisado pode ser justificado inicialmente pela importância da adequação dos objetivos iniciais das empresas e o grau de atingimento destes através das redes. De outra forma, também pelos problemas que são apontados por alguns autores como Pereira e Pedrozo (2005); Balestrin e Arbage (2005) e Williamson (1985), destacando o oportunismo presente nas relações entre indivíduos que estão em grupo. O oportunismo, na teoria dos custos de transação é um aspecto central e é apontado como a causa principal para as falhas que existem no mercado e para que as organizações existam (PEREIRA, 2005).

Entender os motivos que fazem com que as empresas formem redes justifica-se também pelo fato deste estudo poder – através das muitas teorias que tentam explicar os motivos das empresas para a formação de redes – analisar qual(is) dela(s) possui(em) maior peso (importância) para as empresas pesquisadas. Poder-se-á reforçar teorias existentes de formação de redes, dentre as muitas existentes.

A consideração, nesta pesquisa, somente das empresas contidas nas redes do Programa pode ser justificada também, pela questão cultural. Um exemplo pode ser citado: de acordo com Landay (1996 apud CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998), diferentemente das redes flexíveis Italianas, nas quais a cooperação e o associativismo estão muito presentes, nos Estados Unidos (EUA) a lentidão das empresas para aderir às redes é alta, devido à cultura do individualismo naquele país. Da mesma forma, motivos diferentes de entrada nas redes podem ser elencados por empresários de diferentes regiões do Rio Grande do Sul.

E por que não abordar todas as empresas das redes (de cooperação ou independentes), independentemente do impulso recebido para a sua formação? Pelo fato de as empresas das redes do Programa possuir uma metodologia específica de apoio.

Desde seu início, em 2000, o Programa possui consultores capacitados para desenvolver e auxiliar da melhor maneira possível os contatos entre empresas interessadas em

fazer parte de um grupo, com objetivos traçados de crescimento, com Estatuto, Código de Ética e Regimento Interno (instrumentos jurídicos que as empresas pesquisadas possuem), a parceria entre o Programa e as Universidades possibilita aos agentes envolvidos nas redes acesso a infra-estrutura de boa qualidade para reuniões, treinamentos, esclarecimento de dúvidas, etc. facilitando a identificação clara – por parte das empresas – dos reais motivos que as fizeram aderirem às redes e ainda poderem constatar os objetivos que foram realmente alcançados. Os consultores, por sua vez, são profissionais capacitados com a finalidade de tornarem-se disseminadores da prática de redes e para que auxiliem as redes iniciantes a se organizarem, realizarem compras conjuntas, manter reuniões periódicas, motivar o grupo, enfim, contribuir para que a rede se forme e se desenvolva.

Ao buscar o entendimento dos motivos pelos quais as empresas entram em redes, este trabalho busca contribuir para que novas pesquisas possam ser desenvolvidas em torno deste tema, que possui sua significativa importância no desenvolvimento em conjunto, de empresas diferentes por natureza, que agregam tantas opiniões e potencialidades diferentes e ao mesmo tempo enriquecedoras e que contribuem para um propósito maior que são as Redes de Cooperação. Espera-se, da mesma forma, contribuir para a ciência através dos resultados alcançados e com as redes, que de certa forma podem ser beneficiadas através de resultados ou possíveis descobertas que venham a surgir e que poderão ser seguidas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de uma nova proposição ou manutenção de vantagem competitiva.

1.4 Estrutura do Trabalho

Tendo este trabalho o objetivo de saber quais são os motivos para as empresas pertencerem a uma rede de cooperação, e conseqüentemente atingir os objetivos específicos propostos, a estruturação da pesquisa se dá como segue.

Inicialmente, a Introdução expôs os principais pontos de desenvolvimento das redes, a definição do problema de pesquisa, a colocação do objetivo geral e dos objetivos específicos do trabalho e a justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo, são apresentadas algumas experiências de Redes de empresas no contexto internacional e brasileiro, com destaque principal à experiência do Rio Grande do Sul, através do Programa Redes de Cooperação. As principais teorias que levam os indivíduos

a formarem redes e as variáveis que compõe cada uma das teorias são apresentadas no capítulo três.

O quarto capítulo é composto pelos aspectos metodológicos que concentraram a apresentação do método de trabalho utilizado na pesquisa, trazendo o tipo de pesquisa realizada, hipótese e variáveis, população e amostra, método de coleta e análise dos dados.

O quinto capítulo é composto pela caracterização das redes, nas quais se encontram as empresas pesquisadas, análise dos objetivos específicos do trabalho, a análise fatorial e regressão.

Ainda são contempladas, para o fechamento do trabalho, no sexto capítulo, as considerações finais, bem como as recomendações para novas pesquisas.

2 REDES DE EMPRESAS: CARACTERIZAÇÃO E EXPERIÊNCIAS

Neste capítulo é realizada uma contextualização das redes de empresas e do Programa Redes de Cooperação, a fim de posicionar este novo desafio organizacional no cenário contemporâneo de desenvolvimento das empresas.

2.1 Mudança e evolução

A constituição de redes que vem se desenvolvendo recentemente é resultado de uma forma diferenciada de criação de valor. Nela, empresas – de acordo com suas perspectivas – conseguem criar ou facilitar sua sobrevivência por meio da cooperação com outras empresas que podem ao mesmo tempo em que buscam novos conhecimentos, dar uma contrapartida com relação, por exemplo, a inovação tecnológica, a qual se torna menos dispendiosa quando desenvolvida por mais de uma empresa.

Para Castells (1999), as organizações estão mudando a sua forma organizacional para que possam acompanhar com mais flexibilidade as mudanças, sendo elas tecnológicas, econômicas, concorrenciais, entre outras. De acordo com Cândido (2001, p. 36):

as empresas que poderão obter as devidas condições para sobrevivência e desenvolvimento no atual contexto organizacional serão aquelas empresas que tenham ou venham a adquirir a capacidade de reagir às implicações das mudanças e, ao mesmo tempo possam prever as mudanças e desenvolvam antecipadamente as suas estratégias.

E, com a finalidade de atingir essa capacidade de reação ou visão antecipada das mudanças, o mercado se depara com o constante incremento no número de redes nos mais variados segmentos, no setor primário, secundário e terciário, o que nos leva a indagar o

porquê, ou seja, os motivos que fizeram com que as empresas decidissem cooperar com outras, as quais eram suas rivais há pouco tempo atrás.

As experiências com redes de empresas no Rio Grande do Sul expandem-se a cada ano, basta a consulta ao Gráfico 01, que descreve a evolução da criação de redes. Resta-nos agora, saber quais são estes motivos, especialmente para as empresas que compõem as redes do Programa Redes de Cooperação do Governo do Rio Grande do Sul (RS). O panorama inicial abordado é o internacional, passando para as experiências que surgiram posteriormente no Brasil e afunilando em última instância, porém, não menos importante, para o objeto de estudo desta pesquisa: as empresas das Redes de Cooperação do RS.

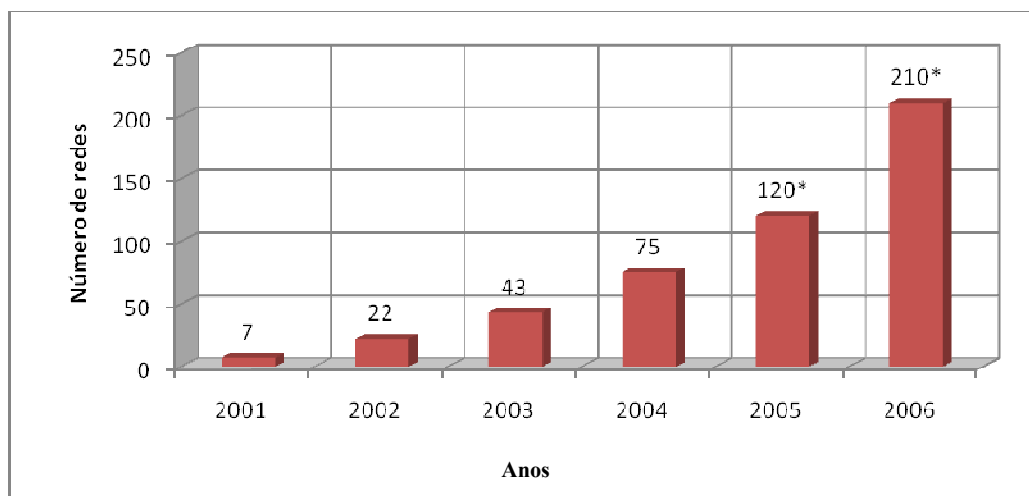


Gráfico 01 – Evolução da criação de Redes de Cooperação no RS, através da SEDAI²

Fonte: Informativo SEDAI/setembro 2005

* Previsão

2.2 Redes de empresas no contexto internacional

Os relatos sobre experiências internacionais com redes de empresas são apresentados em pesquisas ao longo dos anos. Vários países lançaram-se na busca de maior competitividade, redução de custos, entre muitas possibilidades. Entre eles, podem ser

² A previsão referente ao Gráfico 01 não se confirmou totalmente. Em 2003 houve paralisação dos convênios com as Universidades, gerando dessa forma uma diminuição do número de redes que se refletiu em 2005, totalizando um total de 87 redes formadas. Já em 2006, o número de convênios com Universidades aumentou, superando a previsão e totalizando 226 redes.

citados: Suécia, Alemanha, França, Austrália, Portugal. Os principais estudos, e que conseqüentemente atingiram maior notoriedade no campo foram protagonizados pela Itália, sendo o caso de maior sucesso; pela Agência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO), no qual Honduras, Nicarágua, México e Jamaica são casos citados; pelos EUA; os *Keiretsu* no Japão, entre outros. Para a exemplificação dos principais casos, abaixo estão descritas, de forma sucinta algumas destas experiências.

2.2.1 Experiência Italiana

O caso mais surpreendente de desenvolvimento encontra-se na Itália, mais precisamente na região da Emilia Romagna quando, por volta de 1970, as pequenas empresas unidas em consórcio, conseguiram se desenvolver e atingir um PIB acima de US\$25 mil *per capita* (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998), o maior entre as 20 regiões que compõem a estrutura administrativa de todo o país, quando antes, este PIB estava em último lugar entre as regiões da Itália.

Todo o processo de desenvolvimento desta região iniciou-se por volta da década de 60 quando grandes empresas demitiram inúmeras pessoas devido às pressões dos sindicatos por melhor remuneração aos empregados. Essas pessoas, por vezes, sem reiniciar suas atividades em outras fábricas viram-se obrigadas a buscar outra forma de sustentabilidade através da criação de empreendimentos próprios, os quais muitas vezes vinham a atender as demandas das empresas maiores. Alguns anos depois surgem projetos mais audaciosos, complexos, nos quais a união entre empresas facilitava o desenvolvimento e atingimento das metas estipuladas.

As redes que se originaram dos consórcios (um mecanismo muito presente na associação entre as empresas), tiveram, a partir da década de 70 maiores incentivos para se desenvolver. O governo, trabalhando como agente facilitador do processo, teve um papel muito importante para o desenvolvimento das empresas, além das instituições de apoio, possibilitando um maior acompanhamento e assessoria à solução de problemas.

Um dos exemplos a ser citado é a Experiência do Consórcio de Valorização da Batata Típica de Bologna. Cercado de mecanismos competitivos, bom marketing e qualidade, fizeram com que o produto se tornasse conhecido em muitas partes do mundo, além de contar com a vantagem de sobre preço de até 30%. O objetivo do consórcio foi “a valorização do

produto, assegurar a origem e tradição do mesmo, acompanhar seu desenvolvimento genético, mantendo as características qualitativas bem definidas e o alargamento ou expansão de seu mercado” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998, p. 114).

Outro elemento enfatizado por alguns autores (PUTNAM, 2000; HUMPHREY e SCHMITZ, 1995) refere-se ao nível de confiança entre os indivíduos que, por sua vez pode contribuir para o crescimento e desenvolvimento de uma região, fator presente na região da Itália acima mencionada. Santos et al. (1994, apud AMATO NETO, 2000, p.81), confirmam essa situação, referindo-se às redes da Itália como “verdadeiras ‘ilhas de prosperidade’ não só estão superando as expectativas de crescimento nesses tempos de recessão, como parecem estar se tornando exemplos para outras PME’s, que passam por problemas semelhantes, a nível global”.

A confiança como base para o desenvolvimento de redes tem sido enfatizada principalmente para o aumento da interação e capacidade de interdependência entre os atores, causando a diminuição do risco e do oportunismo citado por Williamson (1985), que podem acarretar o aumento dos custos de transação, o aumento da responsabilidade e do respeito com relação aos compromissos assumidos.

Todas essas características estão enraizadas nas redes da Itália acima mencionada. Os agentes pertencentes ao grupo possuem, de acordo com Putnam (2000), uma capacidade desenvolvida de confiança mútua, o que permite aos mesmos buscarem conjuntamente (e em outro nível, se comparado com outras redes com menos interação e confiança) o desenvolvimento de outras ferramentas para o crescimento e desenvolvimento da rede.

É um caso de sucesso que repercutiu muito favoravelmente no cenário de desenvolvimento de redes e tornou-se referência para busca de informações e benchmarking, principalmente no que tange à confiança desenvolvida entre os agentes e o rápido desenvolvimento e projeção da região acima mencionada.

2.2.2 Experiência da UNIDO

A UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), Agência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial, possui duas funções principais, de acordo com relatório apresentado em 1999, que são: atuar como um fórum global e como uma agência de cooperação técnica.

Atuando como um fórum global, a UNIDO relaciona-se com os tomadores de decisões dos setores públicos e privados, sociedade civil, comunidade industrial em geral, a fim de buscar nesses agentes o fortalecimento da cooperação através do diálogo e principalmente através do desenvolvimento de parceiros, disseminando e gerando conhecimento.

A segunda função da UNIDO, não menos importante, refere-se à projeção e implementação de programas com a finalidade de apoiar o desenvolvimento industrial sustentável. O objetivo está no fortalecimento das capacidades institucionais, como por exemplo: associações ou câmaras de indústrias; instituições de pesquisa e tecnologia e ainda corporações governamentais relevantes.

Os serviços oferecidos pela UNIDO estão no contexto do chamado *Programa Integrado*, que assegura, de acordo com Ceglie e Dini (1999): a integração dos 3 E's, através da: economia competitiva (*competitive economy*), ambiente saudável (*sound environment*), emprego produtivo, (*productive employment*); somando-se aos serviços oferecidos, a integração de três níveis de intervenção: governança, política e estratégia, serviços de apoio aos negócios e ainda, capacidades direcionadas ao desenvolvimento industrial acelerado. Complementando o *Programa Integrado*, o terceiro sustentador refere-se à integração de esforços através de: um padrão de equipes de trabalho e a integração com outros programas multi ou bilateral de assistência, traduzindo-se todos os serviços oferecidos em ganhos para as empresas que participam do Programa.

As experiências relatadas são caracterizadas pela ênfase na promoção de sistemas eficientes de relações entre empresas e entre empresas e instituições, que permitem às mesmas superar seu isolamento e ao mesmo tempo alcançar novas vantagens competitivas coletivas. Este programa também enfatiza o desenvolvimento de instituições locais para atuar como facilitadores do processo de relacionamentos (*networking*).

Esta experiência traz quatro diferentes locais de implementação: Honduras, Nicarágua, México e Jamaica. Sucintamente são destacados os principais pontos a respeito de cada local de atuação.

2.2.2.1 Honduras

No ano de 1993 o governo de Honduras requisitou à UNIDO a projeção e implementação de um projeto de cooperação técnica para o auxílio e desenvolvimento de

pequenas empresas. Inicialmente o projeto centrou-se na identificação de empresas (micro e pequenas) com características similares e uma média de empregados entre 2 e 15.

Depois de mais de cinco anos de atividade, o projeto conseguiu atingir o número de 33 redes envolvendo cerca de 300 empresas. Alguns exemplos de foco dos projetos são: aquisição conjunta de matéria-prima, lançamento de novas linhas de produto, especialização de processos ou produtos, compartilhamento de pedidos, etc.

O projeto proporcionou às empresas participantes somente assistência técnica, sem ajudas de cunho financeiro. Este apoio foi disponibilizado por instituições financeiras, sendo o projeto um intermediário, um facilitador para que as empresas pudessem atender as exigências para a obtenção de empréstimos.

De acordo com o relatório disponibilizado pela UNIDO, três estratégias foram adotadas: os consultores do projeto treinaram outros agentes facilitadores, ou seja, outras pessoas que adquiriram a capacidade de formar e disseminar as ferramentas de formação e difusão de redes. Uma peculiaridade da primeira estratégia foi a capacitação de pessoas das próprias empresas. Em segundo lugar, a facilitação de transferência de conhecimento para os novos agentes formadores de redes (*new brokers*), com o objetivo de acelerar o processo de aprendizado. E, em terceiro: o escopo da rede foi desenvolvendo-se de tal maneira que incluiu: o desenvolvimento de redes verticais, compostas por relações entre pequenas e grandes empresas e as estratégias de desenvolvimento de redes horizontais desenvolveram-se de tal maneira a criar uma “visão estratégica de desenvolvimento local envolvendo instituições locais e governos locais” (CEGLIE e DINI, 1999, p. 07), o que merece destaque, pois a união entre empresas e órgãos governamentais pode dar um suporte considerável à novas instituições que poderão contar com apoio em um dos momentos mais críticos, que é o momento inicial de formação da rede, principalmente pelo fato dos componentes do grupo estarem se conhecendo, a confiança pode ainda não estar estabelecida.

Honduras representa o projeto que evoluiu a partir da criação de uma rede de PME's, até o estabelecimento de uma instituição especializada, atuando como uma agência de promoção de redes.

2.2.2.2 Nicarágua

O projeto relacionado à Nicarágua teve seu início em 1995. Durante a primeira fase foram criadas, de acordo com Ceglie e Dini (1999), cerca de 20 redes horizontais através de sete consultores. A principal diferença com relação ao caso de Honduras, refere-se à contraparte do setor público desde seu início, o que, conseqüentemente faz surgir três características diferenciadoras, que são:

- facilidade do projeto de participar de diálogos e formulação de políticas. A promoção de redes tornou-se um dos eixos do enfoque governamental para o apoio de setores privados;
- o projeto tem desenvolvido um papel importante tendo acesso a pessoas e recursos locais;
- o terceiro e mais importante ponto discutido se concentra na capacidade de “mostrar um aspecto mais claro de sustentabilidade” (CEGLIE e DINI, 1999, p. 08).

Outros três pontos que o relatório traz como importantes de serem apresentados concentram-se em primeiro: o fato do projeto compartilhar atividades com outros fornecedores de Serviços de Desenvolvimento de Negócios (*BDS – Business Development Services*), o que permite às empresas acesso a empréstimos, transferência de metodologia de desenvolvimento de redes, coordenação do projeto, entre outras facilidades; segundo e muito importante para a capacidade local da região assessorada: os consultores são profissionais locais desprovidos de experiência internacional e sem conhecimentos de práticas de redes ou políticas. O projeto investe em treinamento, a fim de melhorar as capacidades, melhorando os serviços prestados às empresas. Terceiro: diversificação de atividades para além da formação de redes, ou seja, a promoção de uma integração industrial ao longo das correntes de produção, a promoção de “distritos industriais” que na Nicarágua são chamados de *clusters*.

O caso referente à Nicarágua apresenta três pontos principais que são enfatizados. Primeiro, como resultado de seu sucesso com a promoção de rede, o projeto tem alcançado uma influência significativa sobre a maneira de fazer a política a nível nacional; segundo, a importância da construção de habilidades dos fornecedores locais e terceiro, como os princípios de economia de escala e de escopo que controlam a entrega de serviços de suporte.

2.2.2.3 México

O México, por sua vez, destaca um projeto que promove uma integração vertical argumentado pelo envolvimento direto dos fabricantes de larga escala relacionado ao esforço de crescimento dos fornecedores, que são as pequenas empresas.

Lançado no segundo semestre de 1997, o Programa de Integração Industrial (PII), conta com mais alguns atores envolvidos em prol do fortalecimento de pequenas empresas, a saber: Confederação Mexicana de Câmaras da Indústria (CONCAMIN), a Fundación para la Transferencia Tecnológica a las Pequeñas y Medianas Empresas (FUNTEC), o Programa para Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP) e a UNIDO.

O programa foca no crescimento da competitividade das pequenas empresas locais através da estimulação a uma integração mais ampla e profunda com corporações multinacionais estabelecidas localmente (CEGLIE e DINI, 1999).

Dois projetos foram iniciados no México, nos estados de Chihuahua e Jalisco, com o objetivo principal de aumento da competitividade das pequenas empresas locais, “através da estimulação a uma integração mais ampla e profunda com corporações multinacionais estabelecidas nestes locais” (CEGLIE e DINI, 1999, p. 11). Nos dois casos citados, os custos operacionais são divididos entre três partes, sendo cobertos pelo setor privado, pelos governos de cada Estado e a terceira e última parte restante sendo coberta pelo PII. O relatório apresenta que os dois casos são, na verdade, diferentes dos demais casos tradicionais pelo motivo de os centros concentrarem-se em “iniciativas de suporte técnico tentando chegar ao problema básico de falha de capacidade e dificuldade em estabelecer relacionamentos baseados em confiança” (CEGLIE e DINI, 1999, p. 12).

2.2.2.4 Jamaica

Iniciado em 1994 (primeira fase) e em 1997 sendo lançada a segunda fase, o projeto relacionado à Jamaica teve um orçamento estimado em US\$1.5 milhões, sendo requisitado com a finalidade de assistir a Agência de Desenvolvimento Público, JAMPRO, implementando uma estratégia de suporte às pequenas e médias empresas.

O ponto principal do projeto foca-se no Centro de Produtividade localizado na JAMPRO. Duas características principais do projeto foram: construção de capacidade institucional e a formação de redes. A construção de capacidade institucional consiste em reforçar as capacidades do centro de produtividade, para que esta funcione como uma agência de promoção de redes. Este Centro de Produtividade está realizando as seguintes funções:

identificando necessidades e projetando respostas para atingi-las; ações de coordenação e de rede com outras instituições ativas no campo das micro e pequenas empresas, como por exemplo HEART – *Human Employment and Resource Training*; faculdades comunitárias; escolas vocacionais; centros de serviços especializados, (...) agindo como um formador de redes (CEGLIE e DINI, 1999, p. 12).

A experiência da Jamaica traz um exemplo de entrada em um nível institucional alto, no qual o esforço para trazer desenvolvimento baseado em grupos está no núcleo operacional da Agência de Suporte a Pequenas e Médias Empresas – UNIDO, um caso de criação de centros de serviços especializados (roupas, moda, móveis, artesanato, etc).

2.2.3 Experiência dos EUA

Acostumados a ver os Estados Unidos como sendo protagonistas de grandes descobertas, de novas formas de gestão, de grandes gurus escritores de *best sellers*, no caso da prática de redes, não foi a terra do “tio Sam” que foi “copiada” pelo restante do mundo; tanto que os Estados Unidos trataram de realizar o benchmarking diretamente da Itália.

A experiência dos Estados Unidos se refere ao empenho dos norte-americanos para implantação das redes através da busca dessas experiências em outros países e através de *brokers*, que são os agentes que facilitam o processo de colaboração, que trabalham para que ela aconteça.

Governos locais e estaduais: Arkansas, Carolina do Norte, Michigan, Minnesota, Pennsylvania, Oregon, Washington (MASUTTI, 2005), dentre outros, empenham-se no apoio e desenvolvimento das redes e procuram documentar todos os detalhes de maneira rica, fazendo com que estas experiências sejam fontes de estudos com relação ao melhor desenvolvimento de redes de empresas.

A peculiaridade do caso americano centra-se no compartilhamento de serviços, na maioria das vezes, não sendo usual a união de empresas para a produção, o que pode denotar a

forte vocação individualista do país. Bosworth e Rosenfeld (1993, apud MASUTTI, 2005, p. 115), argumentam que as “redes americanas, com apenas poucas exceções, ainda não atingiram seu potencial. Muitas redes param depois de implementarem esquemas bem sucedidos que obtêm economias de escala”.

2.2.4 Experiência do Japão

O Japão através das suas inovações e desenvolvimento tecnológico pós-guerra, pode ser citado como mais um caso que merece destaque dentro da organização de empresas.

Os *Keiretsu Organization* e os *Sistemas de Subcontratação funcionam* como redes em busca da minimização das marcas e danos deixados pela corrida econômica e “constituem-se em *inovações institucionais* que têm contribuído sobremaneira para o intenso processo de desenvolvimento econômico na história recente daquele país” (AMATO NETO, 2000).

Estes sistemas de subcontratação que começaram no Japão, tiveram repercussão positiva também dentro deste país, quando as grandes empresas, depois de testemunharem a aplicação no setor agroindustrial, aderiram ao sistema no início do século XX. A partir de então, as empresas foram classificadas de acordo com sua capacidade produtiva e nível de capacitação tecnológica hierarquicamente (AMATO NETO, 2000), estando representadas na Figura 01.

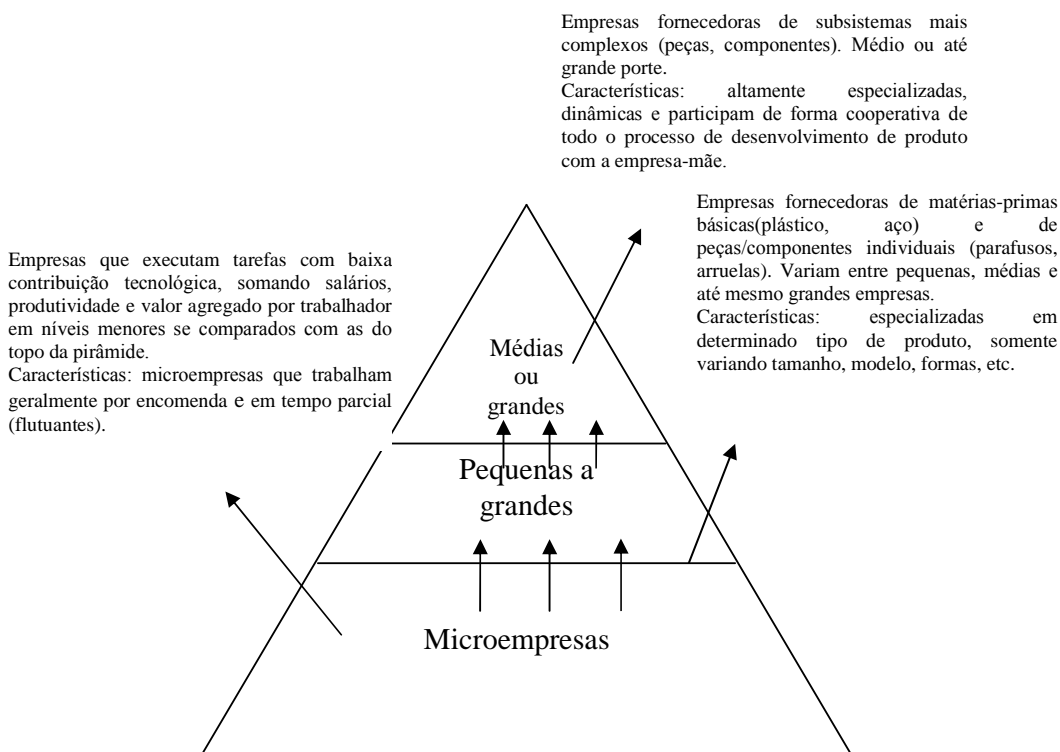


Figura 01 – Estrutura da pirâmide de subcontratação japônês

Fonte: adaptado de AMATO NETO, (2000)

As flechas correspondem à ligação entre as empresas da pirâmide.

Alguns problemas gerados pela falta ou atraso do pagamento, cancelamento de pedidos das empresas maiores às pequenas subcontratadas geraram algumas dificuldades pós Segunda Guerra Mundial. A partir de tais desconfortos, a *Lei para Prevenir Atraso no Pagamento das Subcontratações* foi decretada em 1956 pelo governo japonês.

No Japão houve uma “divisão social do trabalho por meio dos sistemas de subcontratação ” (AMATO NETO, 2000, p. 87), que segundo Iwaki (1990, apud AMATO NETO, 2000, p. 87) envolve cerca de 714.000 empreendimentos industriais, onde cerca de 470.000 destes ou 66% são fornecedoras (subcontratadas), sendo observados em maior número na indústria do tipo linha de montagem (instrumentos elétricos, eletrônicos, máquinas, ferramentas) ponto forte da indústria japonesa atualmente.

Como as formas de organização entre empresas apresentam vantagens e desvantagens, o sistema de subcontratação não poderia ser diferente. A seguir são citadas algumas vantagens e algumas desvantagens deste sistema (AMATO NETO, 2000, p. 89):

Desvantagens:

- maior vulnerabilidade das subcontratadas com relação à flutuação da economia do que a empresa-mãe;
- as subcontratadas de menor porte podem sofrer pressões das grandes empresas;
- geralmente as subcontratadas possuem baixo nível de capacitação gerencial;
- são pobres em acumulação de capital e
- grande número de subcontratadas com carência de instalação adequada, baixo nível tecnológico e falta de pessoal qualificado.

Vantagens:

- garantia de mercado comprador para as subcontratadas;
- a empresa-mãe pode repassar à subcontratada certa transferência tecnológica e
- possibilidade de sustentação financeira dada às subcontratadas.

Complementando o novo padrão de relações interempresariais, Amato Neto (2000) elenca algumas características distintas dos *Keiretsu*, por exemplo: forte participação de uma empresa na propriedade de outra, chamada de participação acionária cruzada; diretorias e outros cargos importantes também cruzados entre empresas; relações estáveis de fornecimento de insumos entre cliente e subcontratada.

As políticas de estímulo à subcontratação estão presentes no cotidiano das empresas japonesas, seja através do estímulo da empresa-mãe ou do Estado. Dentre algumas que competem à empresa-mãe, podem ser citadas: orientação técnica e gerencial às subcontratadas, o que pode auxiliar na melhora da força de trabalho e nível de capacitação das subcontratadas; empréstimos de equipamentos, proporcionando transferência de *know how* às empresas menores. O Estado possui algumas medidas de promoção do sistema de subcontratação como: incentivo à subcontratação, orientação técnica, proteção para as subcontratadas e esclarecimentos com relação à Lei de Prevenção Contra Atrasos de Pagamento.

2.3 Experiência do Brasil

As redes de empresas começaram a surgir a partir de um cenário de dificuldades enfrentadas por micro, pequenas e médias empresas. Nos mais variados panoramas

divulgados por pesquisas e estudos realizados por órgãos competentes, o que mais preocupa os pequenos e micro empresários são fatores como: obstáculos para obtenção de crédito, impostos excessivos, pouca qualificação para planejar, para executar o marketing da empresa, dificuldade também imposta pela baixa qualificação, falta de oportunidades de negócios, entre outras.

A possibilidade de união através das redes dá-se, em outro ângulo, pela possibilidade de atingir vantagens competitivas através da aglomeração de empresas em um grupo de trabalho, pelo aumento ou soma das capacidades que a empresa dispõe hoje.

A cooperação de empresas do mesmo segmento, algo visto com desconfiança e prática altamente perigosa pelas mais variadas empresas (fala-se no Brasil) a três ou quatro décadas atrás, torna-se, a partir dos anos 80, tema no mínimo interessante de conhecer, saber quais benefícios pode trazer, quais as forças que as empresas participantes deverão despender, casos em que a prática de redes obtiveram sucesso, etc.

As redes destacaram-se como sendo uma das possibilidades visíveis de trabalho, crescimento e desenvolvimento de recursos. Na busca por maior estabilidade, agilidade, enxugamento de despesas, inovações, eficácia e prosperidade nos lucros, os benefícios desta nova visão de desenvolvimento conjunto podem ser muitos.

Da mesma forma como as empresas buscam hoje a mudança na forma de estruturação e busca de valor, Crozier (1994, citado por Villela 2005, p. 04), cita alguns impactos que as empresas sofreram na era pós-industrial que são refletidas nas seguintes características:

- mudança na qualidade dos empregos: menos vagas de emprego e maior exigência na qualificação daquelas restantes;
- crescimento econômico dependente de inovações: a produção em escala com baixos custos já não sustenta por longos períodos a produção para uma sociedade exigente e que demanda características específicas de produto e de atendimento personalizado;
- valor agregado dos produtos concentrados nos fatores imateriais;
- capacidade de inovar, empreendedorismo, cooperação, se tornam alguns dos principais fatores produtivos;
- a instabilidade está presente mesmo no dia-a-dia de grandes organizações que aos olhos da grande maioria das pessoas são praticamente indestrutíveis. A capacidade de inovar é uma grande característica que pode tornar-se uma grande vantagem competitiva para qualquer empresa que deseje permanecer no mercado.

Porém, a vontade e a capacidade de mudança de uma lógica de redes que parece não encontrar semelhanças no passado, depende de empresas e empresários dispostos a encarar muitos desafios, possuir capacidade empreendedora, estar preparado para a interdependência ou aprender a conviver com ela ao longo do tempo, ter no Estado ou em algum órgão o fomento à iniciação da prática de redes, crescimento, expansão e desenvolvimento das mesmas.

Hoje o Brasil possui alguns bons exemplos de prática de redes, iniciando pelo Rio Grande do Sul, desde 2000 com o Programa Redes de Cooperação, prática que vem sendo desenvolvida com êxito. Outros Estados como São Paulo, que possui muitos pólos, como por exemplo: pólo coureiro-calçadista, têxtil, cerâmica, pólos de alta tecnologia, jóias, móveis, etc. podem vislumbrar a criação de Redes de Cooperação (AMATO NETO, 2000).

2.4 Experiência do Estado do Rio Grande do Sul

Para determinar os motivos que fazem com que as empresas formem redes, é necessário também entender as características do ambiente no qual elas estão inseridas. Por essa razão, como o trabalho é desenvolvido no Estado do Rio Grande do Sul, torna-se importante a sua caracterização.

O Rio Grande do Sul possui, de acordo com dados do Governo Estadual divulgados no site oficial³, cerca de 10,2 milhões de habitantes, o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) é de 0,869, sendo caracterizado como bom pela avaliação da Organização das Nações Unidas. O PIB gaúcho é o quarto maior do Brasil, chegando em 2004 a R\$149,2 bilhões. O PIB *per capita* cresceu 2,4% no mesmo ano, atingindo R\$14,0 mil.

Desde meados do século passado, o Rio Grande do Sul é a quarta economia do Brasil. Apesar da marcante instabilidade dos últimos anos, o desempenho da economia gaúcha foi considerável durante o século XX, sendo:

a segunda agricultura e a segunda indústria de transformação do país; possui o maior e mais estável superávit comercial com o exterior; demonstração inquestionável da competitividade de nossa economia, capaz de se inserir positivamente em um mundo globalizado cada vez mais competitivo (PAIVA, 2004, p. 64).

³ www.estado.rs.gov.br

Segundo dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE), o estado é o maior produtor de grãos, o segundo pólo comercial e o segundo pólo da indústria de transformação nacional.

Considerando os dados supra citados, pode ser adicionado ao dia-a-dia do Estado a crescente instabilidade, dificuldade econômica que emerge e exige medidas drásticas como redução de gastos, enxugamento de pessoal, cortes, entre outros, situação que permite o surgimento das Redes de Cooperação em busca de uma maior competitividade, da união entre esforços e crescimento sustentável, a partir do aporte de Universidades e Governo Estadual, constituindo as Redes de Cooperação.

2.4.1 Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul

No Rio Grande do Sul (RS), o número de micro e pequenas empresas instaladas, de acordo com o SEBRAE (2002) chega a 4.605.607, ou seja, 93,6% das empresas atuantes são microempresas, na sua grande maioria pertencentes ao comércio (95,4%). No Programa Redes de Cooperação, que foi lançado no ano de 2000 e instituído com o objetivo de “(...) fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedorismo e fornecer o suporte técnico para a formação, consolidação e desenvolvimento das redes” (VERSCHOORE, 2004, p. 06), o Estado busca disseminar nas micro, pequenas e até mesmo médias empresas a cultura da cooperação, da ajuda mútua com vistas ao crescimento conjunto, já que as dificuldades encontradas à sobrevivência são grandes.

O Programa Redes de Cooperação possui uma característica construtivista, visto que “é um programa racional, pré-desenhado por uma agência governamental e implementado por ações pró-ativas financiadas pelo Governo” (BÖHE e SILVA, 2004, p. 178).

O Programa Redes de Cooperação, como é denominado, possui quatro princípios básicos de atuação, descritos por Verschoore (2004): apoio à cooperação horizontal; exigência de expansão do número de associados nas redes, possibilitando que os benefícios sejam distribuídos equitativamente a outros indivíduos; coordenação democrática da rede, por exemplo, através de eleições para a presidência e demais cargos; e independência, tanto das empresas pelo fato de não perderem sua individualidade quando da entrada no grupo e mesmo pela própria rede que, em um prazo médio devem se estruturar para conseguirem seu desenvolvimento e sua sustentabilidade sem a ajuda do Programa.

Juntamente com o Governo do Estado, algumas Universidades do Rio Grande do Sul, através de convênios, estão “intermediando as especificidades locais, a coordenação estadual e a operacionalização da ferramenta metodológica junto às redes de empresas” (VERSCHOORE, 2004, p. 31). Um dos pontos positivos da ligação do Programa com as empresas através de Universidades reside no fato de que estas conseguem repassar as principais necessidades, o andamento da ferramenta metodológica, as dificuldades encontradas, as peculiaridades de cada região para os gestores do programa.

Dados fornecidos pela SEDAI permitiam visualizar desde os primeiros anos do Programa, uma expansão contínua do número de redes criadas desde o ano de 2001 e a previsão para os anos de 2005 e 2006⁴. De acordo com o relatório disponibilizado pela SEDAI⁵ em junho de 2005, o Programa Redes de Cooperação contava com 111 redes constituídas e com 2,3 mil empresas em rede, o que já demonstrava a forte adesão ao programa. Em 2007, estes dados estão acrescidos de um maior número de redes, seguido de um aumento no número de empresas distribuídas pelo Estado, já que este é um programa que encontra-se constantemente em busca da formação de novas redes e expansão das já existentes.

De acordo com números divulgados no II Congresso Nacional de Redes de Cooperação⁶, realizado nos dias 21 e 22 de novembro de 2006, o Programa contava com 210 redes constituídas e cerca de 4,1 mil empresas que são responsáveis por aproximadamente 36 mil empregos e por um faturamento de R\$5 bilhões ao ano. O que mostra a força de um programa com bases na cooperação e acima de tudo que consegue desenvolver micro, pequenas e mesmo médias empresas através do crescimento cooperado, dando oportunidades para que a força que move a economia na maioria das cidades (MPME's) torne-se mais forte e mais competitiva.

Um dos fatores negativos para as empresas que se encontram nas redes, são as paradas do Programa quando há trocas de governo estadual, fato este que aconteceu recentemente quando o governo Germano Rigotto deu lugar ao governo Yeda Crusius. O tempo de troca entre um governo e outro atrasa as verbas destinadas às Universidades, o que por sua vez, reflete no pagamento aos consultores e gestores dos programas, fazendo com que determinadas redes não se encontrem com seus consultores nestes períodos.

⁴ Dados expostos no Gráfico 1.

⁵ Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais.
Site: www.sedai.rs.gov.br/relatorio_junho2005.doc, acessado em 02/02/2006.

⁶ Maiores informações em: www.pucrs.br/eventos/cooperacaobrasil

As redes iniciantes podem ser ainda mais afetadas pela falta de apoio da figura que possui todas as informações para que todo o processo de desenvolvimento e conhecimento entre os indivíduos (empresários) das redes seja articulado. A falta de uma pessoa (consultor) que conduza as atividades iniciais pode levar a desmotivação aos empresários e com isso o término de uma rede que poderia render frutos.

3 MOTIVOS PARA A FORMAÇÃO DE REDES

A sustentação teórica do trabalho proposto é apresentada neste capítulo, através da confrontação de diferentes teorias de análise do objetivo proposto e contribuições acerca de pesquisas realizadas ao longo dos estudos sobre redes e os condicionantes das empresas para a sua formação.

Buscando-se uma forma mais adequada de apresentação das diferentes teorias e suas variáveis, estas foram dispostas separadamente, o que não exclui a chance de serem complementares.

3.1 A evolução das organizações

As organizações hoje vivem uma experiência bem diferente se comparada aos seus primeiros passos, que se restringiam à preocupação centrada na capacidade de produção, nas operações realizadas sem necessitar preocupar-se com as ações de outras empresas (concorrentes) e interferências competitivas, administradas através da hierarquia, sem cogitar a hipótese de interações com outras empresas. Aquela que apresentasse ao mercado um produto homogêneo ao preço mais baixo tornar-se-ia vencedora (ANSOFF, 1993), venderia seus produtos ou serviços sem maiores preocupações.

A evolução do cenário competitivo através da abertura de mercados, da entrada de novos concorrentes, mão-de-obra mais barata, insumos comprados em grande escala, avanços tecnológicos significativos e outros incentivos que fizeram com que empresas se tornassem sustentáveis, centrando suas forças na derrubada dos concorrentes, fez com que as empresas que não estavam preparadas para a acirrada competição não sobrevivessem no mercado.

As organizações que conseguiram se manter na disputa por maiores fatias de mercado ou até mesmo aquelas que conseguiram sua sustentabilidade, obrigatoriamente tiveram que se

reorganizar ou descobrir novas alternativas de desenvolvimento em meio à turbulência de novas e imprevisíveis mudanças, pois a competitividade das empresas está intimamente ligada à capacidade das mesmas se adaptarem através da flexibilidade a situações antes nem previstas. Mas somente a flexibilidade existente nas pequenas empresas não é o bastante para a sua manutenção no mercado. A saída é unir a flexibilidade das pequenas com as características (compra em larga escala, acesso a marketing, inserção em novas tecnologias de inovação) que somente as grandes organizações detinham (KASA, 1999). Hoje, com o aumento das filosofias cooperativistas, esta união entre a flexibilidade e as características das empresas de grande porte vem sendo desenvolvida e está ganhando uma nova importância e um novo destaque na sociedade.

Em busca de uma nova posição estratégica, visualizando o cenário existente para atingir uma vantagem competitiva (JARILLO, 1988) ou por motivos de sobrevivência das pequenas empresas, o número de redes existentes em diferentes países como a Itália, na Região da Emilia Romagna (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998; PUTNAM, 2000; CASTELLS, 1999), vem se consolidando cada vez mais e em especial este caso foi uma das experiências que atingiu maior sucesso já registrado em redes de pequenas empresas (WEGNER, 2005).

As dificuldades crescentes em termos de competitividade, fatia de mercado (*market share*), escala de produção e compras de matérias primas, divulgação, entre outras enfrentadas por pequenas empresas e até mesmo por gigantes internacionais são sentidas e demonstradas através do desenvolvimento de novas oportunidades de sustentabilidade.

A adequação das micro e pequenas empresas a esta nova situação de grande competitividade faz com que a união entre elas seja a melhor forma de desenvolvimento. Para Fukuyama (1995, p. 341), “(...) é possível afirmar que no futuro a forma ótima de organização industrial não será nem as pequenas nem as grandes companhias, mas as estruturas em rede que combinam as vantagens de ambas.” Esta forma organizacional em rede será detalhada no item que segue.

3.1.1 Redes de Cooperação

O termo “rede” pode ser definido de várias formas se forem recordadas algumas posições de diferentes autores. De acordo com Cândido e Abreu (2000), o conceito de redes

emerge principalmente da antropologia e da sociologia. Da antropologia, por exemplo, podem-se buscar as redes primárias de interação entre indivíduos através de agrupamentos. Da sociologia, as redes sociais têm destaque e demonstram as muitas relações existentes a partir de grupamentos específicos, como associações coletivas.

Para Castells (1999, p. 498), que traz uma bagagem considerável repleta de sociologia, “rede é um conjunto de nós interconectados.” Para o autor, as “redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura” (CASTELLS, 1999, p. 497).

Outra definição a respeito do termo “rede”, incluindo-a por si só pode ser colhida de Fombrun (1982 apud GRANDORI e SODA, 1995), que se refere ao termo como sendo uma noção abstrata, um conjunto de nós e relacionamentos que se conectam. Grandori e Soda (1995), desenvolvendo o estado da arte a respeito dos estudos sobre redes interorganizacionais, ainda complementam que o termo é utilizado “não somente na Teoria da Organização, mas também na Neurociência, Pesquisa Operacional, Teoria da Comunicação e Teoria dos Pequenos Grupos” (GRANDORI e SODA, 1995, p. 184).

Thorelli (1986) define que de uma forma geral uma rede pode ser vista como consistindo de nós ou posições (ocupada por empresas, lares, unidades estratégicas de negócios dentro de um interesse diversificado, associações de negócios e outros tipos de organizações) e ligações manifestados por interações entre as posições. Para o autor, existe, nesta disposição em rede, o reconhecimento de que a interdependência é necessária. De acordo com Cândido (2001, p. 54), “os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade”.

A definição de rede que vem ao encontro do enfoque do presente trabalho encaixa-se adequadamente à definida por Rosenfeld, na qual:

redes interorganizacionais são atividades colaborativas de negócios realizadas por distintos, usualmente pequenos grupos de firmas, no intuito de gerar vendas e lucros através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D, desenvolvimento de produto e solução de problemas (ROSENFELD, 1997, p. 9 apud PEREIRA, 2005, p. 31).

Nas palavras de Grandori e Soda (1995), existem autores (WILLIAMSON, 1991; THORELLI, 1986; BALCET e VIESTI, 1986) entre outros, que definem uma rede de empresas como uma forma “intermediária” ou “híbrida” da organização de atividades econômicas com relação ao mercado e a firma. Por outro lado, existem os que contrastam esta

visão (POWELL, 1990; JOHANISSON, 1987a) defendendo que a rede é um “terceiro-tipo” de arranjo organizacional, com suas próprias características e propriedades qualitativamente diferentes das características e propriedades do mercado e da firma.

De fato, existem tantas observações e definições quanto autores para caracterizar de diferentes maneiras esta nova proposição organizacional. De acordo com Oliver e Ebers (1998), acumularam-se, nos últimos anos, especialmente na última década, estudos a respeito de relações interorganizacionais e redes. Entretanto, esta variedade de estudos parece não assegurar uma consolidação conceitual a respeito do estudo sobre redes, pelo contrário, têm contribuído para a fragmentação do campo de estudo. O motivo, de acordo com os autores, pode surgir da complexidade e heterogeneidade do campo, de suas variáveis, suas inter-relações e segmentação. Outro fator que pode tornar-se um agravante é o pouco tempo de existência das redes e sua intensa difusão entre as empresas. Para que um campo de estudos conciso e consistente se forme, são necessárias várias tentativas e estudos para que sejam comprovadas algumas hipóteses. Para complementar, Cândido e Abreu (2000, p. 58), reforçam a idéia de Oliver e Ebers (1998) afirmando que:

cooperação/competição, efemeridade/permanência, solidariedade/conflito, igualdade/ diversidade e racionalidade instrumental/ racionalidade comunicativa são outras das noções diferenciadas que indicam fenômenos e conceitos múltiplos de rede. Essas dicotomias permitem revelar, de um lado, a complexidade das interações e organizações em rede; de outro, a forte polaridade das noções deriva ainda do fato de estarem sendo foco de análise fenômenos situados em diferentes campos, bem como organizações e processos em diferentes estágios de maturação (CÂNDIDO e ABREU, 2000, p. 58).

Este estudo não pretende lançar-se neste campo fragmentado e confuso a que se referem Oliver e Ebers (1998), mas sim contribuir para a análise de uma situação atual, real e acima de tudo que trará contribuições efetivas para a prática de redes.

Além dos vários conceitos, as redes também se encaixam em uma tipologia com relação à existência de hierarquia ou centralização, formalidade, existência ou não de contratos que regulam transações, e regulação das atividades a que se destina. Uma das mais citadas tipologias de redes tem sido a tipologia proposta por Grandori e Soda (1995), Figura 02, na qual os autores classificam as redes como sociais, burocráticas ou proprietárias, tendo como sub-classificação a simetria ou assimetria do grupo. Estes autores, em uma revisão da literatura no campo de pesquisa sobre os antecedentes, mecanismos e formas das redes, propõem a seguinte classificação:

- nas redes sociais não há um acordo formal pré-determinado, pois as relações entre elas não são regidas por contratos. A simetria se dá em arranjos horizontais entre empresas e a assimetria através da coordenação vertical;
- as redes burocráticas, por sua vez, têm a formalização presente nos relacionamentos entre empresas, a simetria pode ser alcançada quando todos os participantes possuem o mesmo poder na rede, diferentemente das redes burocráticas assimétricas que possuem diferenciação com relação às condições na rede. Exemplos de redes burocráticas simétricas podem ser os consórcios e de redes burocráticas assimétricas, as franquias podem ser citadas como exemplo;
- nas redes proprietárias, as empresas podem, como no caso das *joint-ventures*, associarem-se através de contratos formais, com simetria de poder para as duas partes. No caso das redes proprietárias assimétricas, uma das empresas exerce maior poder sobre a outra.

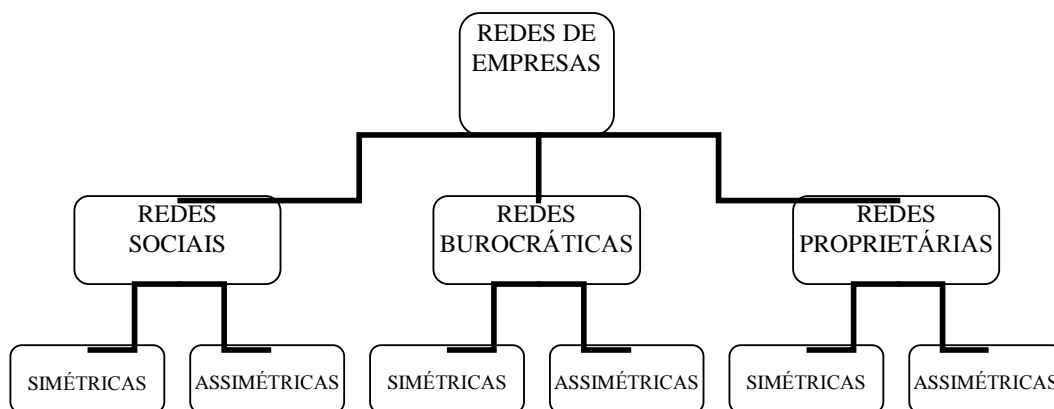


Figura 02 – Tipologia de redes de empresas

Fonte: Grandori e Soda (1995)

As redes também podem ser classificadas quanto à sua contribuição de atividades de valor (PEREIRA, 2005), ou seja, relacionamentos horizontais ou verticais. Nos processos de colaboração verticais ou *top down*, há uma complementaridade da cadeia, na qual cada empresa será responsável por uma parte no processo, ou seja, pode haver concentração na capacidade-chave da empresa e no processo final existe a criação de uma vantagem competitiva. As redes verticais podem possuir uma empresa-mãe gerenciando todo o processo.

As redes horizontais, ou flexíveis, por sua vez, são classificadas pela colaboração de duas ou mais empresas do mesmo segmento na indústria e o objetivo não é a complementaridade, mas sim a colaboração para as empresas atingirem economias de escala ou outras capacidades conjuntas.

Casarotto Filho e Pires (1998) apresentam uma classificação de redes *top-down* e redes flexíveis:

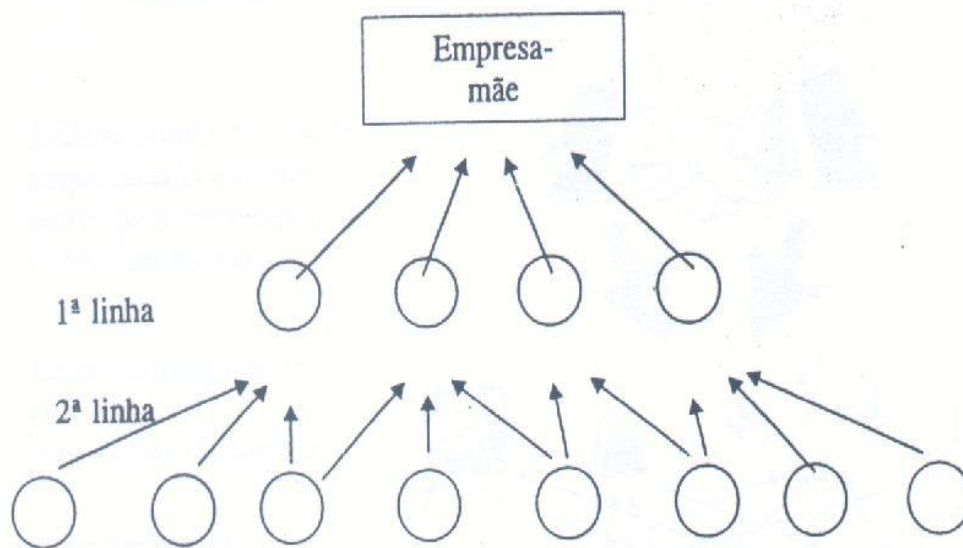


Figura 03 – Modelo de rede *topdown*, ou modelo japonês

Fonte: Casarotto Filho e Pires (1998, p. 34).

As redes *topdown* perfazem um modelo de rede que impede conflitos (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998). Um exemplo que o retrata bem pode ser representado pela indústria automobilística, na qual empresas menores se tornam fornecedoras da empresa principal ou empresa-mãe ou ainda podem se tornar sub-fornecedoras. Este modelo se caracteriza pela dependência, inflexibilidade e baixa ou inexistência de poder de influência dos fornecedores (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998). Todas as ações são tomadas pela empresa-mãe, sendo as demais apenas coadjuvantes, pois irão se submeter às regras impostas pela empresa principal, que comanda todo o processo.

No caso das redes flexíveis ou horizontais, a disposição das pequenas empresas é totalmente diferente das redes *topdown*. Nas redes flexíveis, nenhuma empresa possui maior poder, ou seja, todas elas estão unidas por um mesmo objetivo, sendo neste modelo que se encontram as redes estudadas nesta pesquisa – Figura 04.

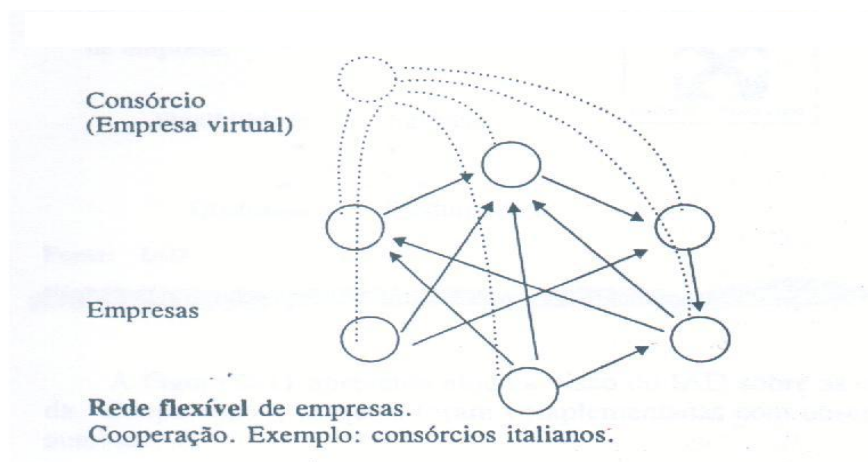


Figura 04 – Rede Flexível de empresas (cooperação)

Fonte: Adaptado de IADI/FIESC apud (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1998, p. 34).

3.2 Benefícios empresariais na formação de redes

Uma das formas para as empresas poderem ultrapassar as dificuldades tem sido encontrada na formação de alianças estratégicas (KEIL, 2000). Obviamente, variando de uma escala na qual as empresas empenham-se totalmente e decidem comprometer-se a longo prazo, até uma forma de cooperação baseada em um curto período de tempo, na qual as empresas envolvidas têm como objetivo a execução de um projeto, por exemplo (LORANGE e ROOS, 1996).

Lorange e Roos (1996) desenvolveram um *continuum* quanto às opções de alianças estratégicas no que tange o grau de integração vertical com uma empresa representada pela empresa principal. O extremo esquerdo da figura caracteriza-se pela dominância da ordem, das normas ditadas por uma parte, mais burocrática e controladora, o outro extremo compreende à liberação de atitude das empresas perante o mercado. A Figura 05 representa estas opções:

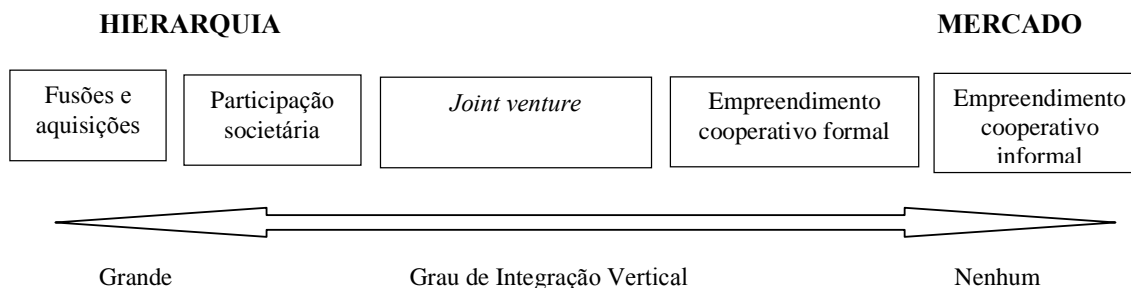


Figura 05 – Opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe.

Fonte: Lorange e Roos, 1996, p. 15

As redes são uma forma de aliança estratégica. A aliança estratégica pode ser definida como arranjos voluntários entre firmas, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços (GULATI, 1998). Alguns indicadores demonstram a popularidade das alianças, sendo que 20 mil foram formadas num período recente de base mundial e o mais surpreendente é que mais de 50% dessas alianças foram formadas por competidores (HARBINSON e PEKAR, 1998 apud HITT, 2002). As estratégias cooperativas estão crescendo de forma arrasadora. De acordo com Verschoore (2003, p. 43-49) os benefícios das empresas ao entrarem na rede são:

- a) poder de mercado: ampliando o potencial de barganha das organizações;
- b) provisão de serviços: oferta de serviços especializados através da rede;
- c) dispersão dos riscos: a divisão dos riscos ocorre devido as ações compartilhadas pelos integrantes da rede;
- d) especialização flexível: a organização em rede possibilita às empresas a especialização em suas atividades-chave, deixando ao encargo da própria rede as demais atividades;
- e) aprendizagem coletiva: permite que as empresas da rede tenham uma nova perspectiva de resolução de problemas, novos métodos, entre outros;
- f) redução de custos: os custos podem diminuir em função de economias de escala que as empresas podem conseguir através das redes (custos de transação, informação, etc.);
- g) complementaridade de ativos: as empresas conseguem obter recursos não disponíveis internamente através da disposição em rede, combiná-los para atingir seus objetivos;
- h) inovação e desenvolvimento tecnológico: estes dois elementos-chave podem ser mais facilmente obtidos através da disposição em rede, através do envolvimento entre empresas que possuem diferentes conhecimentos;
- i) acúmulo de confiança e capital social: o auxílio mútuo pode fazer com que surja o capital social e a confiança, necessários para que a cooperação possa se solidificar;
- j) limitação do oportunismo: através dos mecanismos de pressão social que podem fazer com que o oportunismo diminua na rede e pelas vantagens exclusivas geradas para os indivíduos que estão na rede.

Existem vários motivos que podem ser apontados para a formação de relacionamentos cooperativos. Estes motivos, de acordo com Kasa (1999), dependem ou refletem as diferenças entre os objetivos estratégicos das empresas, sua posição no mercado, ações atuais ou possíveis frente a outras empresas. Segundo Pereira (2005, p. 53), “(...) o paradigma vigente retrata a cooperação em rede como a melhor (“única”) maneira de as organizações obterem vantagens competitivas sustentáveis (...).”

Um enfoque que seria “lógico” para a maioria das pessoas seria pensar que grupos com interesses comuns teriam um motivo suficientemente forte para se unirem a fim de alcançarem o objetivo comum. Pesquisas têm demonstrado que desde a década de 80, o número de alianças estratégicas tem crescido rapidamente em um grande número de indústrias (HAGEDOORN e SCHAKENRAAD, 1990; HERGERT e MORRIS, 1988 apud KEIL, 2000), porém, cada empresa possui uma perspectiva diferente do que vem a ser “vantagem competitiva” para si. Por isso, os motivos de entrada em redes podem variar desde a compra em larga escala, diminuindo os preços praticados pelos fornecedores até o ideal de que a entrada na rede poderá possibilitar a melhora dos serviços da empresa como um todo (WEISS, 1987). As teorias que seguem, demonstram de uma melhor forma estes possíveis motivos de entrada na rede.

3.3 Teorias de formação de redes

As teorias que apontam diferentes motivos para a participação em rede são apresentadas neste trabalho por Olson (1999)⁷, através da Teoria da Lógica da Ação Coletiva, que traz como principal idéia a noção de que os grupos se formam por motivos econômicos, com um forte apelo ao oportunismo; por Williamson (1985) através da Teoria dos Custos de Transação que determina que o formato em rede seja resultado da busca das empresas por uma minimização dos custos de transação, ou seja, “quanto maior a frequência de realização da transação, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições estruturadas com o intuito de geri-las de modo eficaz” (FAGUNDES, 1997, p. 08).

Existem ainda os motivos que surgem pela necessidade de aprendizado através de outras empresas, pela busca de novas habilidades, novos processos tecnológicos, maior

⁷ A referência de 1999 indica a publicação no Brasil da obra, no original: *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. President and Fellows of Harvard College. 185 pp. 1971.

privilégio e acesso rápido a informações (BALESTRIN e VARGAS, 2004), como formas de alcance da competitividade e desenvolvimento, constituindo a chamada Dependência de Recursos. O estudo de Sandler, que compõem um leque de variáveis, as quais podem ser consideradas motivos de entrada de empresas para as redes também é considerado.

A Teoria Institucional, por sua vez, contribui para a perspectiva de redes no que tange a visualização por parte das demais empresas, da aceitação ou legitimação da sociedade em que estão inseridas, ou seja, a empresa que está entrando na rede pode estar o fazendo por querer ou ‘ter’ de se igualar a outras para conseguir a legitimidade, a igualdade perante outras, e conjuntamente a sua aceitação na sociedade.

O surgimento do capital social pode dar destaque à rede e, conseqüentemente proporcionar às empresas que estão desejando ou buscando a entrada em redes, o interesse necessário em grupos que estejam estruturados, com um nível de confiança mais desenvolvido do que em outros grupos recém-formados, diminuindo assim, os conflitos e aumentando a colaboração entre os indivíduos.

O aprendizado organizacional por sua vez, pode ser transferido às empresas através do convívio em reuniões, discussões de melhores práticas a serem adotadas. O motivo de entrada de empresas em determinadas redes pode ser pelo fato de esta rede possuir entre seus componentes, empresas que possuem tecnologias diferenciadas no mercado para a produção de determinado produto, por exemplo. Outros estudos podem, da mesma forma, elaborar um panorama sobre os motivos de entrada das empresas nas redes, como, por exemplo, Pereira (2005) que a partir das variáveis de Sandler (1995), elenca uma série de variáveis que fazem com que as empresas formem redes.

Pode-se dizer que existem muitos motivos que fazem com que as empresas optem por participar de uma rede, os quais serão abordados durante o desenvolvimento das perspectivas teóricas a respeito de cada uma das teorias apontadas.

3.3.1 Teoria da Lógica da Ação Coletiva

Iniciando através de uma abordagem puramente econômica, tem-se a Lógica da Ação Coletiva do economista Mancur Olson, (1999). Esta teoria surgiu da Teoria dos Grupos que defendia que a formação destes poderia acontecer desde que houvesse um interesse comum entre as pessoas. Olson (1999) modifica esta qualidade após propor que os grupos somente

serão formados mediante algum interesse econômico que os favoreça. A Teoria da Lógica da Ação Coletiva discute as razões (motivos) que fazem com que os indivíduos atuem em conjunto e não por conta própria (NASSAR, 2001).

A visão clara de que os grupos de indivíduos somente irão agir para promover interesses comuns ou globais se alguma força maior ou incentivo possa surgir, é arduamente defendida. De acordo com Arthur Bentley, (apud Olson, 1999, p. 20), “não existe grupo sem seu interesse”. Para o autor, a idéia de que as pessoas colaboram autonomamente para atingir um propósito que todas elas almejam não passa de uma suposição passada. A premissa é que “os membros de um grupo agem por interesse pessoal, individual” (OLSON, 1999, p. 13). Portanto a concepção de que se individualmente um grupo de pessoas possui os mesmos interesses, não convém para alicerçar a efetiva vontade grupal. “A razão para pertencer a um determinado grupo revela-se pela chance ou possibilidade de conseguir algo através desse pertencer” (OLSON, 1999, p. 18), concretizando a partir de então, um interesse próprio, ignorando a presença ou compromisso de atuar em busca de um benefício coletivo.

Parece-nos impossível pensar que em uma situação em que existam três condições: a) um objetivo comum; b) um grupo de pessoas dispostas a alcançá-lo e ainda e c) se este objetivo comum for alcançado todos os indivíduos sairiam ganhando; não haja a comoção necessária para realizá-lo efetivamente sem nenhuma coerção ou incentivo. Esta situação pode se desenvolver devido à presença do carona – uma das mais importantes contribuições da teoria de Olson (1999) – que acaba muitas vezes, inibindo a ação do grupo. E este é o pano de fundo do livro que Olson explicita criticamente face a muitos diferentes estudos que perdem de certa forma a sua base depois de analisados pelo autor.

Um reforço à teoria de Olson pode ser encontrado na pesquisa de Böhe e Silva (2004), que retrata como a governança, o capital social e as estratégias das redes podem ser afetadas quando a expansão ocorre através da entrada de novos membros para gerar economias de escala. Esta pesquisa (BÖHE e SILVA, 2004), realizada em uma rede de padarias e confeitarias de Novo Hamburgo – a PANIMEL – município da Região Metropolitana de Porto Alegre (RS), revelou que entre outros problemas presentes, um deles refere-se ao oportunismo, fato que gerou a diminuição do número de associados; principalmente pelo foco da rede ser estritamente econômico (baixar custos de produção e alavancar vendas). Este oportunismo, de certa forma, soma-se ao que Olson (1999, p. 28) afirma:

o indivíduo membro da grande organização típica está em uma posição análoga à da empresa em um mercado perfeitamente competitivo, ou à do contribuinte em um Estado: seus esforços individuais não terão um efeito sensível sobre a situação de sua organização, e ele poderá desfrutar de quaisquer vantagens obtidas pelos outros quer tenha ou não colaborado com o grupo.

No caso da PANIMEL, citado acima, o aumento dos participantes da rede em função de uma maior economia de escala, fez com que ações oportunísticas surgissem, pois na medida em que novos membros foram adicionados ao quadro, a participação individual de cada membro em fazer a sua função perante o grupo diminuiu, ou seja, verificando-se uma relação inversa entre oportunismo e participação. Figura 06.

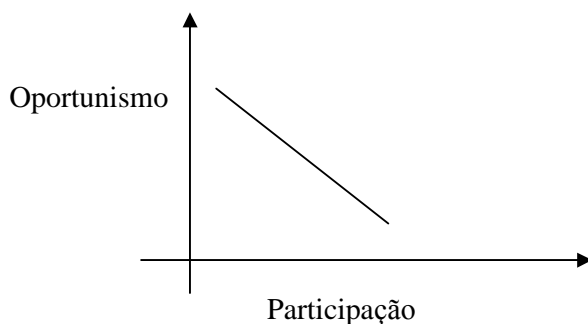


Figura 06 – Relação existente entre oportunismo e exigência individual em ações oportunísticas.

Fonte: elaborado pela autora a partir da Teoria de Olson (1999).

Outro exemplo que pode ser citado é caso das redes de empresas na Nicarágua que foi, da mesma forma, permeado pelo oportunismo. Neste caso, empresas identificadas como oportunistas foram afastadas do grupo, contribuindo assim para o bom andamento das atividades (UNIDO, 2001, apud WEGNER, 2005), fazendo com que ficasse claro que a exigência individual permanece a mesma, independente do número de empresas associadas.

Olson (1999) retrata ainda uma dimensão não econômica da formação de rede. Para ele, alguns incentivos, de cunho não-econômico podem estabelecer o interesse em participar de uma rede. O autor cita, como outros motivos de fundo social o desejo de conseguir respeito, prestígio ou amizade e que estes podem ser fatores determinantes para que um indivíduo se motive a fazer parte de um grupo.

Olson (1999) aponta dentro de um modelo as variáveis que podem fazer com que um indivíduo com auto-interesse esteja disposto a contribuir para o desenvolvimento de uma ação coletiva, os que podem fazer com que os indivíduos formem redes: tamanho do grupo;

participação de ganho com relação ao bem coletivo; capacidade do grupo de prover bens coletivos e status / prestígio da rede.

Para que uma empresa esteja disposta a participar da formação de uma ação coletiva (rede) é necessário que ela vislumbre a “vantagem” de pertencer a este grupo, de acordo com Olson (1999); um critério que pode ser utilizado é a importância para o mesmo com base no seu tamanho. Para Olson (1999), os grupos menores possuem maiores chances de prosseguir com a parceria, pois à medida que o número de parceiros aumenta, o incentivo para colaborar, para atingir os objetivos tem sentido contrário, pois diminui. O que acontece aqui é que a ação não desenvolvida por um único agente dentro de um grupo grande não será sentida pelos outros agentes e dessa forma o propósito e desenvolvimento da ação coletiva fica comprometida.

Ao mesmo tempo em que o indivíduo “A” pensa que devido ao tamanho do grupo, sua parcela de contribuição para que o objetivo máximo seja atingido não é importante, o indivíduo “B” pode ter simultaneamente a mesma opinião. Soma-se o não comprometimento de “A” com o de “B” e o resultado obtido é, em muitas situações, a não satisfação dos objetivos do grupo, o que pode comprometer o desenvolvimento e a sustentabilidade dos relacionamentos interorganizacionais, a incapacidade do grupo de prover os bens coletivos e rompe com o comprometimento inicial de atuação conjunta de um grupo de indivíduos.

Com relação à segunda variável, pode-se dizer, em primeiro lugar, que cada agente atribui diferente peso ao valor do bem coletivo. Se um indivíduo está disposto a pagar mais por um determinado ganho, ele está atribuindo maior importância a este bem do que um indivíduo que não está disposto a provê-lo. Olson (1999, p. 35) argumenta que:

se uma determinada quantidade de um benefício coletivo puder ser obtida a um custo suficientemente baixo com relação às vantagens que trará, a ponto de uma pessoa sozinha do grupo em questão sair ganhando, mesmo que tenha de arcar sozinha com esse custo, então há uma boa probabilidade de que o benefício coletivo seja proporcionado.

Em segundo lugar, por possuir a característica de ser coletivo, o consumo acontece independentemente de todos os agentes terem contribuído para a sua produção ou não. E é nesta “brecha” que está inserido o carona, aquele indivíduo que participa dos recebimentos (benefícios), mas não está empenhado em contribuir para a sua produção. Buscam a maximização dos lucros através do grupo a que pertencem, porém, não estão interessados em dividir os custos para obtê-los.

Com relação à capacidade do grupo de prover bens coletivos, a quantidade ótima de um benefício “seria dada quando o ganho do grupo estivesse crescendo a mesma taxa que o custo do benefício coletivo” (OLSON, 1999, p. 40).

Olson (1999) argumenta que não somente os incentivos econômicos fazem com que as empresas tenham algum motivo para a entrada em rede. A quarta variável aponta para um motivo “social”, no qual a necessidade de se sentir prestigiado faz com que um indivíduo pertença a um determinado grupo. Poldony e Page (1998) acreditam que a forma de organização em rede representa um mecanismo para a realização do status ou da legitimidade do indivíduo de pertencer a um determinado grupo, pois:

a possibilidade de que, num caso em que não haja nenhum incentivo econômico para que um indivíduo contribua para a realização de um interesse grupal, possa haver, contudo, um incentivo social para que ele dê sua contribuição deve ser considerada (OLSON, 1999, p. 72).

Outro fator que pode influenciar a formação de redes pode ser a minimização de custos exposta no próximo tópico.

3.3.2 Teoria dos Custos de Transação

Outra abordagem que se refere aos motivos para a formação de Redes de Cooperação entre empresas é retratada por Williamson (1985), através da Teoria dos Custos de Transação. Em decorrência dos estudos de Coase (1937), tem-se que a) os custos de transação são originados em primeiro lugar pela busca de informações no qual o custo pertinente a cada empresa é diferente e b) os custos referentes aos contratos e monitoração e reparação dos mesmos, ou seja, os custos *ex ante* e *ex post*. Para os agentes pertencentes do grupo e que participarão das transações, os custos *ex ante* se referem aos dispêndios para garantir a qualidade e características do bem transacionado (FAGUNDES, 1997).

Para Lopes *et al.* (2000, p. 07), os custos de transação são “todos aqueles aos quais a empresa incorre para colocar seu produto ou serviço no mercado, relacionados à execução da atividade econômica da empresa, visto que ela não detém conhecimento de todos os fenômenos que podem influenciar no custo”. Para Gulati e Gargiulo (1998, p. 08), “informações acuradas das necessidades e capacidades de outras organizações podem ser difíceis de obter antes do início da aliança”, o que pode fazer com que os custos de transação

aumentem, justamente pela incapacidade de qualquer contrato explicitar todas as possíveis ações que poderiam prejudicar o desenvolvimento da aliança.

Por este motivo, a confiança torna-se muito importante, sendo um fator que pode diminuir custos de transação, pois como os agentes envolvidos se conhecem, a confiança desenvolvida contribui para que os contratos sejam confeccionados de forma mais objetiva, sem a preocupação de inclusão de todos os tipos de questões que possam vir a somar negativamente para o grupo.

Para reforçar esta perspectiva, Keil (2000), também aponta a minimização de custos como um dos motivos para a formação de alianças estratégicas, (redes) basicamente pelo fato das empresas estarem buscando diminuir ao máximo os custos quando se trata de inovações, o que envolve um maior dispêndio financeiro (GAISTER e BUCKLEY, 1996; HAGEDOORN, 1993; PORTER e FULLER, 1986 apud KEIL, 2000).

Os custos *ex post* estão relacionados aos dispêndios da não-adaptação, comprometendo a relação existente entre os agentes envolvidos; custos derivados de realinhamento do desempenho de transações; custos diretamente ligados com a estrutura (montagem e manutenção) que serve para monitorar a interação entre os indivíduos e os custos originados da tentativa de inibir o comportamento oportunista, tentando desenvolver o engajamento dos componentes do grupo (FAGUNDES, 1997).

Para Keil (2000), o argumento básico da economia dos custos de transação é que as organizações participam de alianças para economizar na combinação dos custos de transação e de produção.

Os custos de transação trazem, em última análise, a idéia de que as formas organizacionais resultam da procura pela minimização dos custos pelos indivíduos que estão envolvidos na transação, fazendo com que todos ganhem. As estruturas de governança entre o mercado e a hierarquia, por exemplo, as redes, são o resultado desta busca de minimização de custos (BALESTRIN e ARBAGE, 2005).

Os principais motivos para a formação de arranjos como as redes, tendo-se como objetivo a minimização de custos, estão no escopo da economia dos custos de transação: a) o oportunismo e b) a racionalidade limitada dos agentes envolvidos no processo (BALESTRIN e ARBAGE, 2005).

O oportunismo, referenciado em várias bibliografias (WILLIAMSON, 1985; OLSON, 1999, KEIL, 2000) e estudos empíricos (FURLANETTO e ZAWISLAK, 2000, LOPES *et al.*2000, ARBAGE, 2004), pode contribuir para o aumento dos custos de transação dos indivíduos participantes do grupo.

Por este motivo, a estrutura da rede (seus contratos e outros mecanismos de controle e monitoramento) é projetada para que a minimização dos custos seja atingida através da busca de um sistema de monitoramento de conflitos, que deve ser fácil e proporcionar uma rápida resolução de problemas por meio de contratos pré-estabelecidos entre as partes.

A racionalidade limitada proposta pelo americano Herbert Simon, baseado em um estudo sobre o comportamento gerencial, propõe que “os indivíduos, bem como as organizações, não são capazes de lidar com problemas que ultrapassam certo nível de complexidade” (ANSOFF, 1993, p. 48). Essa constatação de Simon pode se transformar em um dos motivos que fazem com que os indivíduos formem redes, ou seja, a baixa capacidade de continuar em um ambiente que não seja controlável faz com que as empresas busquem parcerias para amortizar (minimizar) riscos.

Um enfoque que a Teoria dos Custos de Transação não aborda é a questão dos relacionamentos interpessoais, aprendizagem, entre os agentes pertencentes aos grupos, o que pode conseqüentemente desenvolver confiança entre os mesmos, reciprocidade e geração de capital social. A cooperação aqui tratada (nesta teoria) desenvolve-se única e exclusivamente pelo fato da diminuição dos custos, redução da incerteza, não abrangendo outras questões que podem ser contribuintes à formação de redes.

A formação de redes com o intuito de atingir a minimização de custos traz as seguintes variáveis, de acordo com Williamson (1985): mecanismos de controle e monitoramento; diminuição de ações oportunistas pelos mecanismos estabelecidos com os indivíduos do grupo e diminuição de incertezas.

Os agentes que estiverem interessados em formar relacionamentos cooperativos, talvez busquem diminuir as incertezas a que estão expostos no mercado. Ao citar Williamson (1989, p. 40), Furlanetto e Zawislak (2000, p. 05) referem-se ao fechamento do modelo analítico do autor, onde:

(...) transacionar em um ambiente de incerteza é, sem a menor dúvida, mais problemático do que transacionar em termos líquidos e certos, pois a incerteza onera os custos de transação. Por outro lado, conforme destaca o autor, se não existisse a incerteza, “os problemas da organização econômica seriam relativamente pouco econômicos” (FURLANETTO E ZAWISLAK, 2000, p. 05).

O motivo para a formação de uma rede pode se dar pela oportunidade de ganhos sem a necessidade de colaboração para prover o objetivo do grupo. A presença do carona, figura que busca o interesse próprio é freqüentemente encontrada em relacionamentos onde a não contribuição não gera especificamente a substituição de um indivíduo por outro com capacidades de atuar em grupo.

Por este motivo, os mecanismos de controle tendem a ser mais rígidos no início da relação entre os agentes, pois a relação de confiança ainda está sendo desenvolvida com base em cálculos. Para Coleman (1990 apud BALESTRO, 2002, p. 56), o que acontece nesta fase é a “comparação entre ganhos e perdas potenciais de cada alternativa”.

De acordo com Pereira (2005), os relacionamentos de cooperação também podem sofrer interferências de fatores externos (exógenos), o que Gulati e Gargiulo (1998), especificam como sendo a dependência de recursos das organizações, pelo fato de uma organização não conseguir prover todos os recursos de que necessita. É uma dependência mútua, na qual as organizações se encontram em um processo de “imbricamento (*embeddedness*) dinâmico”. Segundo Pereira (2005), o termo é usado para referir que o posicionamento das empresas é parcialmente determinado pelo sistema de relacionamentos interorganizacionais.

3.3.3 Teoria da Dependência de Recursos

Outro motivo para que as empresas formem redes pode estar ligado à teoria da Dependência de Recursos. A interdependência, para Gulati e Gargiulo (1998), é a explicação mais comum para a formação de laços cooperativos interorganizacionais como as alianças estratégicas. Da mesma forma, Tsang (2000) afirma que sob a lógica da Dependência de Recursos, existem diversas razões para que as empresas formem alianças.

A teoria da Dependência de Recursos tem como idéia principal que uma empresa não pode gerar todos os recursos individualmente, por isso a fonte desses recursos são as demais organizações (PFEFFER e SALANCIK, 1978). Keil (2000) também aponta a teoria da Dependência de Recursos como sendo uma das razões para a entrada de uma empresa em uma aliança.

Como uma empresa dificilmente dispõe de todos os recursos individualmente, a saída para a absorção destes pode estar na associação com outras empresas através das redes, pois as organizações entram em alianças para alcançarem estes recursos críticos (GULATI, 1998), ou seja, as organizações criam laços para controlar ambientes incertos e satisfazer suas necessidades de recursos, através de outras organizações que os possuem.

A pergunta que as empresas devem fazer a si mesmas é a seguinte: “o que é mais vantajoso: desenvolver o recurso internamente ou adquiri-lo fora da empresa?”. Aqui, o ponto que deverá ser observado é a minimização dos custos para esta atividade.

Penrose (1959 apud TSANG, 2000) conceitualiza a firma como uma coleção de recursos que está limitada junto a uma estrutura administrativa. Os recursos críticos de uma empresa são os elementos que permitem que as mesmas executem estratégias para melhorar a eficiência, a eficácia e os processos. Estes recursos devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991).

Para Gulati e Gargiulo (1998, p. 4), os sociologistas organizacionais viram tipicamente a formação da rede como dirigida por fatores exógenos, tais como a distribuição de recursos tecnológicos ou da estrutura social da dependência de recursos. A teoria da dependência de recursos leva em consideração as ações e as decisões organizacionais (ALDRICH e PFEFFER, 1976 apud ROSSETTO E ROSSETTO, 2003).

Considera também o ambiente externo como um influenciador do ambiente das empresas. A perspectiva desta teoria converge para o que alguns autores (POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996) têm defendido com relação às redes, ou seja, que uma empresa não consegue gerar todos os recursos de que necessita trabalhando sozinha; porém, estes recursos não provêm única e exclusivamente do ambiente, mas também de outras empresas. Sob este enfoque, as organizações criam laços para controlar ambientes incertos e satisfazer as necessidades de recursos, assim, elas formam laços com outras organizações que possuem os recursos e as potencialidades que podem ajudar perante as limitações que se desenvolvem externamente (GULATI e GARGIULO, 1998).

A teoria da Dependência de Recursos tem como definição principal que as empresas buscam recursos que as mesmas não dispõem (complementares), ou seja, podem ser recursos tangíveis como a tecnologia ou intangíveis como, por exemplo: habilidades, *know how*, informações (PFEFFER e SLANCIK, 1978).

Os principais recursos que cada empresa possui podem ser chamados de *core competences*, conceito definido por Hamel e Prahalad (1994 apud CÂNDIDO, 2001), que reflete a idéia de que a empresa deve se concentrar em suas competências essenciais para que consiga obter o máximo desenvolvimento nesta capacidade chave. Como é muito difícil uma empresa conseguir desenvolver todas as competências de que necessita, os demais recursos necessários às suas atividades devem ser buscados por meio de parcerias, redes ou outros arranjos.

As variáveis da teoria da dependência de recursos, já explanadas, podem ser elencadas como seguem: a rede é uma importante fonte de recursos; soma das capacidades de cada empresa pode auxiliar no desenvolvimento de um produto novo, obter mais conhecimentos em outras especialidades e os custos para a empresa obter determinados recursos através da rede são menores se comparados à obtenção no mercado.

3.3.4 Variáveis segundo Sandler

Sandler (1995), ao verificar a teoria de Olson (1971), aponta outras variáveis que, sob sua ótica deveriam ser consideradas. Olson, por sua vez acredita somente em variáveis que expliquem a motivação para formação de redes através do que cada agente percebe que irá ganhar em termos individuais.

Sandler (1995) traz cinco “motivos” que podem contribuir para a formação de grupos:

- a) papel da liderança;
- b) status recebido pelos componentes do grupo;
- c) relações de confiança que produzem ações do grupo;
- d) racionalidade limitada dos agentes e oportunismo;
- e) estratégias para minimização dos custos de comunicação e negociação.

O papel da liderança pode, em casos específicos, estimular agentes a formarem ou participarem de grupos. Por outro lado, a falta ou enfraquecimento do líder de uma associação de moradores, de um treinador de um time, de um governante, por exemplo, pode desmotivar a participação de outros integrantes. O papel do líder na rede poderia, então, favorecer o interesse de outras organizações, de fora do grupo, a se interessarem pela participação a partir do momento em que notarem o andamento do grupo e a liderança que esse possui.

O status dos participantes da rede pode trazer determinados benefícios como: participação mais ativa na sociedade, aumento da rede de relações do presidente da rede, ou seja, este “status” conferido ao indivíduo por estar na rede é único, fora dela ele certamente não o conseguiria. O status dos participantes também é reconhecido por Olson (1999) que defende que uma das razões para que um indivíduo entre na rede pode se justificar por um motivo social de entrada na rede, representada aqui pelo status.

As relações de confiança no grupo podem acontecer, de acordo com Sandler (1995), mediante uma relação em que as pessoas já desenvolveram uma série de contatos iniciais

onde estas puderam medir a confiança de outras pessoas. A confiança desenvolvida não assegura totalmente a ausência de comportamentos oportunistas, porém, o reduz significativamente, o que pode ser considerado um primeiro estágio para o desenvolvimento da confiança entre os participantes do grupo.

A racionalidade limitada refere-se à situação na qual indivíduos ou organizações não são capazes de lidar com problemas que ultrapassam certo nível de complexidade, podendo unir-se, nesse caso, a outras empresas, buscando solucionar problemas, atingir uma maior estabilidade, entre outros fatores.

As estratégias para minimização de custos de comunicação e negociação, último “motivo” citado por Sandler (1995), podem acontecer na rede através da manutenção de um número reduzido de participantes, pois, de acordo com Olson (1999), a manutenção de grandes grupos dificulta a minimização destes custos.

3.3.5 Teoria institucional

A Teoria Institucional, que é representada com maior destaque pelos autores: Selznick (1972), March e Olsen (1984), Meyer e Rowan (1991), DiMaggio e Powell (1991) e Scott (1995), trazem os principais enfoques desenvolvidos ao longo dos estudos sobre o institucionalismo. No âmbito nacional, os pesquisadores mais prolíficos são de acordo com Rosa e Coser (2004): Clóvis L. Machado-da-Silva, Valéria da Fonseca e Marcelo Milano Falcão Vieira, com respeitado número de publicações abordando o tema.

Para que seja possível o entendimento da teoria e de seus principais enfoques, algumas considerações (mesmo que não seja possível uma profunda explanação da teoria) são necessárias, para que se consiga um entendimento maior, como por exemplo: o que é uma instituição? E uma organização? Qual o enfoque do institucionalismo sobre as organizações do século XXI? Quais foram as mudanças ocorridas na teoria? Qual a importância de considerar esta teoria na presente pesquisa?

Um dos precursores no uso do conceito de instituição foi Everett Hughes. Para o autor, as instituições são fenômenos sociais, definindo-a como um empreendimento social implementado de maneira social e permanente (HUGHES, 1942, p. 307). De acordo com Peci (2005, p. 02), os primeiros estudos “adotam o conceito de instituição de um modo prescritivo”, ou seja, preocupam-se em *como* (sem grifo no original) as organizações podem

atingir a legitimidade perante a sociedade em que está inserida, tornando-se assim uma instituição. Para North (1990, apud GALA, 2003, p. 101), “se as instituições são as regras do jogo, as organizações representam os diversos times que disputam o campeonato da sociedade”.

Em 1972, Philip Selznick em seu livro intitulado “*A liderança na administração: uma interpretação sociológica*”, o autor se refere à organização e instituição como duas palavras distintas, cada uma com seu significado corrente: para o autor organização “é um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida. (...) está projetada para executar um serviço” (SELZNICK, 1972, p. 05). Com relação à instituição, Selznick afirma que é “no todo, o produto natural das pressões e necessidades sociais – um organismo adaptável e receptivo” (SELZNICK, 1972, p. 05). Para ele, a institucionalização é um processo e, institucionalizar caracteriza-se por infundir um valor (1972:14, 15). Esse valor pode ser infundido, por exemplo, por agentes de maior poder na sociedade, que ditam determinadas regras; pela “forma” de trabalhar da empresa que conseguiu crescer 25% em época de crises e recessão, fazendo com que desperte interesse por esta forma de trabalhar em outras empresas. A empresa bem sucedida torna-se alvo de “cópia”, seguindo o pensamento: “se minha empresa seguir as mesmas regras daquela, serei bem sucedido”.

Selznick (1972) assegura que para entender as instituições, é necessário que as influências sociais sofridas e as características/mudanças históricas sejam consideradas. Dentro da institucionalização se fazem presentes as análises econômicas e as análises sociológicas, sendo chamadas respectivamente de *Nova Economia Institucional* e *neoinstitucionalismo*. O enfoque a ser abordado neste trabalho, volta-se, na presente concepção da Teoria Institucional, para os trabalhos de DiMaggio e Powell, Scott e Meyer, focando o isomorfismo organizacional e ambiente técnico e institucional.

Para situar no tempo a teoria, a explanação começa pelas abordagens iniciadas por volta da década de 50 que traziam a organização como um ator atuante no processo de institucionalização. Na definição de Selznick (1972, p. 14), o autor deixa claro esta realidade então aceita, de que “institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente”.

Duas décadas depois, nos anos 70, esta definição muda radicalmente, o ambiente antes controlado pela organização, passa a ter maior proeminência, maior importância. Meyer e

Rowan (1977), citado por Carvalho, Goulart e Vieira (2004, p. 09) trazem a “nova” definição de institucionalização: “processo pelo qual processos sociais, obrigações ou circunstâncias assumem o *status* de norma no pensamento e na ação sociais”.

De acordo com Carvalho, Goulart e Vieira (2004, p. 09), o ambiente representa fonte e destino de recursos materiais e simbólicos. Os recursos materiais referem-se à tecnologia, matéria-prima, pessoas e os recursos simbólicos são representados pelo reconhecimento, legitimação. Por este fato, o ambiente é composto por requisitos técnicos e elementos simbólicos, capacitando as organizações respectivamente para a eficiência e para a legitimação no ambiente em que estão inseridas.

Carvalho, Goulart e Vieira (2004), ainda citam Machado-da-Silva (1991) que considera que a homogeneidade de organizações pode ser explicada através da consideração de um relativo determinismo ambiental e o interessante é o fato do autor ressaltar que esta homogeneidade pode acontecer mesmo se organizações estiverem situadas em locais diferentes, tenham idade, complexidade ou tamanho desigual. Além do determinismo ambiental, Machado-da-Silva e Coser (2004, p. 14), argumentam que:

as estruturas institucionais então, sustentam e são sustentadas também pelas relações de poder, que são em parte, responsáveis por processos isomórficos dentro do campo organizacional. Mediante as relações de poder, os atores têm a possibilidade de determinar quais são os padrões de ação socialmente aceitáveis, que provavelmente contribuem na manutenção de um *modus operandi* interessante para si e que, ao mesmo tempo, garanta a continuidade das posições dentro do campo.

Existe ainda na teoria, a diferenciação entre os ambientes técnico e institucional. O ambiente técnico, de acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000, apud Rosa e Coser, 2004, p. 05), “caracteriza-se pela troca de bens e serviços” e o ambiente institucional caracteriza-se por ser um ambiente no qual as empresas tentam se moldar de acordo com normas de conduta e atuação para que tornem-se legítimas neste ambiente ao qual pertencem, possibilitando mais segurança com relação a atitudes e comportamento com relação ao grupo.

O enfoque a ser abordado por esta pesquisa frente à Teoria Institucional é que as empresas que querem sentir-se parte de um grupo que está encontrando força e desenvolvimento nas redes, sentem-se na “obrigação” de tornarem-se “parecidas” com as demais do grupo, ou seja, assim como pessoas possuem grupos dentro dos quais se identificam, as empresas moldam-se de acordo com a exigência da situação na qual estão dispostas a participar.

Um comportamento já aceito pela sociedade pode ser incorporado sem maiores problemas às empresas que estão entrando para o grupo, por este comportamento já estar

sendo praticado. O convívio torna-se mais fácil, a insegurança pode dar lugar à pró-atividade, por saber o que o grupo costuma aceitar como “normal”.

De fato, de acordo com o pensamento institucionalista, as organizações assumem posições na tentativa de obter legitimidade e para conseguir essa aceitação podem ser utilizados, de acordo Dimaggio e Powell (1991, apud CARVALHO, GOULART e VIEIRA, 2004), processos isomórficos coercitivos, normativos ou miméticos.

O isomorfismo coercitivo caracteriza-se pela existência de uma empresa que possui relativo poder com relação às outras que estão em posição menos favorecida de poder e conseqüentemente, aquelas podem fazer com que estas tomem medidas de conformação a pressões formais ou ainda pela existência de leis governamentais.

O isomorfismo normativo refere-se ao nível de profissionalização, através de normas e regulamentações, responsável, em muitas situações, pelo isomorfismo em termos de produção e outras atividades da empresa. Já, o isomorfismo mimético corresponde ao olhar das empresas para o mercado, para as experiências (em termos de estrutura ou processos) que deram certo, adquirindo estas, a credibilidade para que sejam utilizadas por mais empresas. O sucesso de uma empresa no ramo da refrigeração pode ser fonte de inspiração para outra empresa. Seguir seus passos pode indicar maior chance de “dar certo”. Como afirmam Berger e Berger (2002, apud ROSA e COSER, 2004, p. 04):

em ambientes institucionalizados, o comportamento é mais estável e previsível, podendo estar economicamente associado à redução de custos derivados das incertezas na relações entre os atores, o que sob a perspectiva sociológica, consiste numa realidade socialmente construída que acaba sendo aceita como verdade – *take for granted* – e possui legitimidade.

No caso das redes, um dos motivos que podem influenciar a entrada de uma empresa para o grupo pode ser a visualização da colaboração, da idéia de que tornando-se “uma delas”, a empresa poderá ter sucesso (no caso de redes que comprovadamente conseguiram atingir o sucesso, por meio de minimização de custos, marketing conjunto, capital social desenvolvido), estimulando a entrada de outras empresas na rede. Fazendo parte do grupo, determinados procedimentos, normas, comportamentos, podem influenciar a nova empresa fazendo com que esta se disponha a abrir mão de determinados “costumes” antes presentes no seu dia-a-dia e incorporando outros que, na sua idéia, a farão ganhar mais, obter algumas vantagens, desenvolvimento, sustentabilidade, crescimento.

Em um estudo recente Kraatz (1998), comprovou que a presença de redes interorganizacionais promove e fomenta os processos isomórficos de forma muito mais relevante do que qualquer outro tipo de associação organizacional.

A corroboração de Weymer e Machado-da Silva (2005) de que as empresas que fazem parte da rede precisam, ao mesmo tempo em que possuem seus interesses individuais, legitimar-se perante as demais no que se refere a comportamento, conduta, respeito e objetivos, somente reforça a inclusão e expectativa de análise da perspectiva institucional no âmbito de redes na presente pesquisa.

As variáveis da teoria Institucional podem ser descritas da seguinte forma: isomorfismo entre as empresas para que sejam aceitas pelo grupo e similaridade de comportamento.

3.3.6 Capital social

De acordo com Lin (2002), o tema Capital Social tem sido desenvolvido recentemente na teoria e na pesquisa. A partir da década de 80 foi que o termo “capital social” começou a ser empregado, quando vários sociólogos, entre eles Bordieu, Coleman e o próprio Lin exploraram este conceito, chamando a atenção da comunidade pesquisadora. Estes precursores apontaram para o fenômeno de recursos ou capital através de relações sociais (LIN, 2002).

Nas redes, apesar de ganhos coletivos serem possíveis (principalmente financeiros no primeiro momento), a situação que se configura é a seguinte: as empresas encontram-se dispostas em uma rede, na qual nenhuma delas possui maior poder (CASAROTTO E PIRES, 1998). Esta aproximação na rede faz com que os agentes se conheçam paulatinamente e tentem estabelecer uma relação de confiança mútua para que os objetivos possam ser cumpridos e para que os conflitos sejam minimizados ou exterminados.

A confiança é vista como se transformando no mecanismo central para permitir uma solução eficiente de problemas e coordenação de expectativas e interações entre atores econômicos (BACHMANN, TENG e DAS, 2001). O tema capital social, que é utilizado frequentemente para explicar a capacidade de cooperação entre pessoas e mesmo entre organizações (PUTNAM, 2000; FUKUYAMA, 1995) pode oferecer diversas interpretações. Da mesma forma pode ele ser fator de motivação para a entrada de uma empresa na rede. As empresas que estão fora da rede podem, através da observação dos agentes envolvidos, perceberem a evolução e andamento consistente das políticas e relacionamentos dos

componentes, da confiança existente, dos relatos vindos de pessoas do grupo, despertando assim, o interesse em participar de determinada rede e não de outra.

O capital social seria um estoque de relações e valores de propriedade coletiva (CABREIRA, 2002). O fortalecimento e o compartilhamento do capital social encontram-se enraizados no que podemos chamar de sentimento de pertencimento a um determinado grupo (*Cognatos ergo sum*) (MILANI, 2004). Olson (1999), da mesma forma, se refere a este sentimento de pertencer, porém a razão para este pertencimento na ótica do autor é o fato de os indivíduos terem a chance ou possibilidade de conseguir algo através desse pertencer (OLSON, 1999, p. 18), ou seja, existe neste enfoque uma tendência a um ganho exclusivo, uma “segunda intenção” em pertencer a determinado grupo.

Uma obra que merece destaque e que traz o estudo do capital social em seu centro é o livro *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, (no Brasil, intitulou-se: *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*) de Robert D. Putnam. O autor realizou uma análise comparativa dos processos e decisões referentes à adoção de políticas em cada uma das regiões investigadas na Itália, pois estas haviam sofrido um processo de delegação de autoridade por parte do governo Italiano depois de rompido o centralismo existente por muitos anos. Putnam descobriu que em comunidades dotadas de cidadãos comprometidos e atuantes com relação ao “público”, envoltos por um ambiente que proporcione este desenvolvimento de ações, ou seja, relações equitativas, estrutura social firmada na confiança e na colaboração há, sem dúvida, uma relação forte entre desempenho institucional e a comunidade (DOTTO et al, 2003, p. 154).

Esta abordagem de Putnam refere-se à participação cívica, onde o ponto mais importante do estudo examinou a relação entre desempenho e natureza da vida cívica chamada de “comunidade cívica”, que em seu trabalho é expressa através das associações de bairro, clubes esportivos, cooperativas, festivais, entre outros (PUTNAM, 2000), que pode fazer surgir uma interação que conduza ao surgimento de capital social, aumentando assim a confiança, a capacidade de cooperação, fazendo com que todo o grupo seja beneficiado e ao mesmo tempo, reprovando os membros que descumprirem estas normas. É um “acordo tácito”, no qual aquele que não segue as regras pode ser submetido a tratamentos diferenciados daqueles que seguem a conduta “estipulada” pelo grupo.

As variáveis do capital social, já descritas no texto podem ser elencadas da seguinte forma: confiança entre os participantes; recursos buscados por todos os componentes do grupo e ajuda mútua entre os integrantes do grupo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve a abordagem dos procedimentos metodológicos utilizados, sendo descrito o tipo de pesquisa, hipótese, variáveis, população, amostra e técnica de coleta de dados.

4.1 Delineamento da pesquisa

4.1.1 Tipo de pesquisa

A escolha do método de pesquisa depende do tipo de questão que o pesquisador busca responder. O pesquisador deverá escolher um plano (método de pesquisa) que ofereça informações relevantes sobre as questões de pesquisa e desempenhe sua função de modo mais eficiente (HAIR, 2005a). Como destaca Yin (2001), a idéia de que as estratégias de pesquisa podem ser dispostas hierarquicamente é enganosa, pois não existem estratégias melhores e piores, mas estratégias mais e menos adequadas ao objetivo do estudo. O pesquisador deve elencar a melhor forma para trabalhar com as teorias utilizadas, com o instrumento de pesquisa, população, análise de dados, para que assim, a melhor combinação de todos estes itens conduza a pesquisa a um melhor e mais claro resultado.

O presente trabalho se caracteriza como um estudo descritivo que busca descrever e mensurar um fenômeno em um determinado período. De acordo com Hair et al. (2005a, p. 87), “diferente dos estudos exploratórios, os estudos descritivos com frequência são confirmatórios. Em outras palavras, são usados para testar hipóteses”. Outra característica da pesquisa é o fato de ser este um estudo transversal, no qual durante o processo de investigação os elementos pesquisados foram medidos somente uma vez. Essa característica da pesquisa

pode comprometer os resultados, pois os pesquisados poderiam estar, no momento da coleta de dados em um mau momento, preocupados com situações e/ou condições da rede, estarem insatisfeitos momentaneamente, entre outras situações que podem “mascarar” resultados quando coletados uma única vez.

A classificação da pesquisa pode ser identificada de forma qualitativa e quantitativa. É qualitativa pela existência de dados (documentos) desta natureza como: estatuto social, código de ética, regulamento interno, atas de constituição das redes, jornais e outros registros que fazem parte do acervo de cada rede pesquisada, além das análises dos dados, que unem a teoria aplicada à pesquisa com os resultados encontrados, que segundo Richardson (1989, p. 57), “é adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Por outro lado, é quantitativa na medida em que parte da análise é realizada pelo uso de técnicas estatísticas.

4.1.2 Hipótese

As hipóteses de pesquisa sinalizam ou tentam antecipar a validade de uma proposição. É uma suposição com base em estudos que buscam a constatação em campo, através dos instrumentos de pesquisa mais apropriados.

Com base em um estudo de Pereira (2005), realizado através de multicaseos com cinco redes, sobre a estruturação de relacionamentos horizontais em rede, as conclusões apresentadas apontam que os cinco fatores que melhor demonstram os motivos de ingresso nas redes pelas empresas pesquisadas são em ordem decrescente de importância: oportunismo, representando o fator mais importante percebido pelos pesquisados, confiança, minimização dos custos, status e liderança.

Uma peculiaridade do estudo citado concentra-se no fato de a maioria das redes estudadas serem redes supermercadistas da região Centro do Estado do RS. Os resultados encontrados pelo autor (Pereira, 2005) indicam que as empresas ingressam em redes com o propósito de adquirir os recursos que elas não possuem internamente. Os três principais fatores, dentre os cinco citados anteriormente, apontam para a minimização de riscos e de incertezas (oportunismo, confiança e minimização dos custos).

De acordo com a proposição inicial, a hipótese de pesquisa, objeto de verificação deste trabalho, foi definida como sendo: *que os principais motivos que fizeram com que as*

empresas entrassem nas redes são aqueles relacionados ao oportunismo e à busca da diminuição de custos.

4.2 Definição constitutiva de termos e variáveis

Algumas variáveis utilizadas neste trabalho já foram objeto de pesquisa em empresas pertencentes a redes através de um estudo realizado por Pereira (2005). Contudo, o mesmo é acrescido de outras variáveis encontradas nas demais teorias.

A seguir são descritas as variáveis e alguns termos utilizados e discutidos ao longo da pesquisa:

- **Ações coletivas:** refere-se a ações de um grupo de pessoas ou empresas;
- **Bem coletivo:** é o “bem” ou “benefício” que todos os participantes do grupo podem usufruir;
- **Confiança:** refere-se à condição de estar entre pessoas ou empresas onde é possível reduzir a complexidade das relações e possuir expectativas com relação a determinadas possibilidades já selecionadas de comportamento e cumprimento de compromissos assumidos;
- **Liderança:** consiste na influência exercida por algumas pessoas em uma situação com a finalidade de atingir determinados objetivos;
- **Mecanismos de controle:** referem-se a planos, contratos, monitoramento de conflitos ou punições para descumprimentos de conduta;
- **Minimização de custos:** é a busca da eficiência pelos indivíduos, através de mecanismos que buscam, por meio de contratos, neutralizar ou diminuir custos com relação às transações ocorridas;
- **Motivo:** consiste nas razões das empresas entrarem nas redes ou o que fez com que elas queiram se unir com outras empresas;
- **Status na rede:** são os motivos sociais que fazem com que os indivíduos entrem na rede, ou seja, diferenciais competitivos, como prestígio e acesso social;

- **Oportunismo:** consiste na busca de auto-interesse com avidez, ou seja, a busca do interesse próprio com malícia (WILLIAMSON, 1985, p.47);
- **Racionalidade limitada:** refere-se à situação na qual indivíduos ou organizações não são capazes de lidar com problemas que ultrapassam certo nível de complexidade;
- **Recursos:** são os elementos que permitem que as mesmas executem estratégias para melhorar a eficiência, a eficácia e os processos;
- **Tamanho do grupo:** consiste no número de empresas que o compõe.

As variáveis podem ser referenciadas a partir de duas ou mais teorias diferentes. Através de variáveis identificadas nos estudos de Sandler (1995), pode-se visualizar que algumas delas encontram-se repetidas em outras teorias, o que exige a análise das mesmas e eliminação de duplicidades para a consideração na pesquisa.

Sob outro enfoque, algumas variáveis são mais proeminentes, até pelo fato de serem conhecidas por meio de outros estudos como de Olson (1999), Sandler (1995), Putnam (2000), Williamson (1985), acentuando o oportunismo, a minimização de custos, a confiança, entre outras já trabalhadas, o que, dessa forma, as tornam importantes na consideração do leque de opções exposto aos respondentes do questionário.

Neste trabalho, optou-se pela utilização de variáveis-chaves (Quadro 01) dentro do arcabouço teórico considerado na pesquisa, diagnosticando os principais motivos que fizeram as empresas aderirem à união com outras e se os motivos iniciais de entrada no grupo foram satisfeitos a partir da aplicação da escala utilizada.

TEORIAS	VARIÁVEIS
<p><u>A Lógica da Ação Coletiva:</u> Os membros de um grupo agem por interesses individuais, pessoais. “A razão para pertencer a um determinado grupo revela-se pela chance ou possibilidade de conseguir algo através desse pertencer” (OLSON, 1999, p. 18).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação de ganho com relação ao bem coletivo ✓ Tamanho do grupo ✓ Capacidade do grupo de prover bens coletivos ✓ Status / Prestígio na rede
<p><u>Custos de transação/ Minimização de custos</u> As empresas buscam ao máximo diminuir seus custos. Organizações participam de alianças para economizar na combinação dos custos de transação e de produção (WILLIAMSON, 1985)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mecanismos de controle e monitoramento ✓ Diminuição de ações oportunistas ✓ Diminuição de incertezas
<p><u>Teoria da dependência de recursos</u> A teoria da dependência de recursos tem como idéia principal que uma empresa não pode gerar todos os recursos individualmente, por isso a fonte desses recursos são as demais organizações (PFEFFER e SALANCIK, 1978).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A rede é uma importante fonte de recursos. ✓ A partir da soma das capacidades centrais de cada empresa, é possível desenvolver um produto novo, obter mais conhecimentos em outras especialidades. ✓ Custos menores de obtenção de recursos através da rede.
<p><u>Teoria Institucional</u> As empresas que querem sentir-se parte de um grupo que está encontrando força e desenvolvimento nas redes, sentem-se na “obrigação” de tornarem-se “parecidas” com as demais do grupo. As empresas moldam-se de acordo com a exigência da situação na qual estão dispostas a participar (SELZNICK, 1972, MARCH e OLSEN, 1984).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Isomorfismo entre as empresas para que sejam aceitas pelo grupo ✓ Similaridade de comportamento
<p><u>Capital social</u> O tema capital social, é utilizado freqüentemente para explicar a capacidade de cooperação entre pessoas e mesmo entre organizações (PUTNAM, 2000; FUKUYAMA, 1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confiança entre os participantes ✓ Recursos buscados por todos os componentes do grupo ✓ Ajuda mútua entre os integrantes do grupo.

Quadro 01 – Teorias e variáveis utilizadas na pesquisa.

Fonte: Teorias consideradas na pesquisa.

De posse das teorias apontadas no decorrer do referencial teórico, as variáveis: liderança, status, relações de confiança, racionalidade limitada, oportunismo e minimização de custos, citadas por Sandler (1995), estão, na verdade contidas em teorias que foram incluídas nesta pesquisa. Portanto, Sandler (1995) contribui de forma preciosa para salientar a real importância da proposição das teorias apontadas neste estudo.

Pode-se, desta forma realizar a seguinte análise das variáveis consideradas: a primeira delas, a liderança, pode ser encontrada na Teoria Institucional, relacionadas ao poder ou liderança exercida por uma empresa que se destaca perante as demais e que influencia o comportamento alheio de forma marcante. O chamado isomorfismo coercitivo pode fazer com que outras empresas comportem-se da mesma forma que aquela com maior poder de liderança, enfatizando suas ações e fazendo com que seus atos sejam imitados, copiados. A liderança então encontrada nos estudos de Sandler (1995), também reforça a teoria Institucional.

Da mesma forma, o status, variável citada por Olson (1999), é considerada por Sandler (1995), como um dos motivos que fazem com que as empresas formem redes. De acordo com a teoria, esta situação pode ser exemplificada pelo fato de uma empresa pertencer, por exemplo, a uma rede que registra a sua marca na mídia como sendo uma rede de preços baixos e assim, conseguir projetar na sociedade sua empresa e seus dirigentes.

As relações de confiança, a racionalidade limitada, oportunismo e a minimização de custos repetidamente são enfatizadas por outras teorias consideradas no presente estudo. A confiança como tema central dos estudos sobre capital social, é base para o seu desenvolvimento, a ausência de confiança dificulta a interação entre as pessoas e o surgimento e manutenção do capital social, seguido pelo oportunismo, alvo central da teoria de Olson (1999). Em "*A lógica da ação coletiva*" o autor explora essa perspectiva de que pessoas se unem em busca de interesses comuns (individuais), caso não haja esses interesses comuns, não haverá união entre elas.

A racionalidade limitada reúne como características principais o fato de pessoas e/ou instituições terem necessidade de unir-se a fim de conseguir ultrapassar determinados níveis de complexidade, seja para desenvolver novos produtos, encontrar soluções para determinados problemas, entre outros. Por fim, a consideração da minimização de custos, citada por Sandler (1995) refletem os estudos de Williamson (1985), que consideram que a organização em rede é uma busca pela combinação entre custos de transação e de produção e ainda uma melhor forma de gerir vários recursos ao mesmo tempo.

O Quadro 02 aponta os construtos utilizados na pesquisa e as respectivas questões relacionadas aos mesmos.

Construtos*⁸	Número das questões inseridas no questionário
(1) Liderança	07, 03, 23, 24
(2) Status	02, 08, 15, 25
(3) Confiança	16, 17, 19, 10
(4) Oportunismo	01, 09, 12, 18
(5) Minimização de Custos	05, 11, 14, 20
(6) Tamanho do Grupo	04, 06, 34, 13
(7) Institucionalização	30, 31, 21, 22
(8) Capital social	32, 33, 35, 36
(9) Dependência de recursos	26, 27, 28, 29

Quadro 02 – Construtos utilizados na pesquisa e o número respectivo das questões.

Fonte: Elaborado a partir das Teorias consideradas na pesquisa

4.3 Procedimentos

4.3.1 População e amostra

No Estado do Rio Grande do Sul, o Programa Redes de Cooperação contava com aproximadamente 2,3 mil empresas distribuídas em 111 redes constituídas, de acordo com Relatório divulgado em 2005. No II Congresso Nacional de Redes de Cooperação⁹ realizado na cidade de Porto Alegre – RS, nos dias 21 e 22 de novembro de 2006, estes números foram divulgados novamente, porém, com um aumento significativo: 210 redes constituídas pelo Programa, responsáveis por gerar 36 mil postos de trabalho e faturamento de R\$5 bilhões por ano.

As empresas selecionadas de oito redes, sendo as quatro maiores (em número de associados) formadas pela parceria entre a SEDAI e a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e outras quatro formadas através da parceria SEDAI e Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), foram escolhidas pelo método de amostragem por julgamento, também chamado, segundo Hair et al. (2005a, p. 247) de intencional ou “uma forma de amostra por conveniência”, pois é o pesquisador que julga quais elementos considerar. A amostra é não-probabilística e a seleção dos objetos de estudo não foi realizada com o intuito de ser estatisticamente representativa da população, mas sim que os elementos escolhidos tivessem

⁸ Estes construtos foram formalizados a partir das teorias consideradas na presente pesquisa.

⁹ Para maiores informações acesse www.cooperacaobrasil.com.br

as características dessa população (empresas pertencentes às redes formadas pelo Programa Redes de Cooperação no RS). Os critérios (de julgamento) para a seleção e contato com os empresários foram os seguintes:

- contato com os Coordenadores do Programa Redes nas Universidades ligadas ao Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul – UFSM e UNISC;
- seleção das quatro maiores redes formadas por cada Universidade, utilizando-se como critério o maior número de empresas associadas;
- contato com os empresários através dos presidentes/consultores para a aplicação da pesquisa, obtendo confirmação de participação de todos;
- aplicação dos questionários distribuídos em reuniões da rede, pessoalmente, através do presidente ou consultor ou ainda enviados por meio eletrônico (e-mail).

4.3.2 Técnica de coleta de dados

Quanto ao instrumento, várias são as técnicas que podem ser utilizadas para coletar dados sobre um determinado grupo social, como exemplo, o questionário e a entrevista talvez sejam os mais comuns dos instrumentos utilizados. Para a coleta de dados e busca dos objetivos propostos nesta pesquisa foi utilizado questionário.

O questionário, de acordo com Hair et al. (2005a), é um conjunto de perguntas (ou medidas) cujas respostas são registradas pelos respondentes ou entrevistadores. A elaboração do questionário deve seguir algumas regras para que se consiga atingir o objetivo proposto. De acordo com regras gerais, este deve conter perguntas específicas, ser de fácil entendimento e possuir conceitos claros. Quando respeitam uma determinada extensão, os questionários encontram-se mais fáceis de serem respondidos, contribuindo assim com a pesquisa. Outra vantagem atribuída aos questionários refere-se ao fato de possibilitar uma abrangência grande de pessoas e/ou instituições que podem participar da pesquisa, não necessitando a presença do pesquisador para que seja respondido. Além de ser uma forma menos dispendiosa de conseguir atingir os pesquisados.

Os questionários da pesquisa, constituídos de questões fechadas, foram aplicadas aos gestores das empresas selecionadas, pertencentes às Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, em reunião da Rede pelo pesquisador, pelo consultor ou pelo presidente da

mesma. Em alguns casos, os questionários foram enviados por meio eletrônico (e-mail), o que facilitou aos respondentes o envio dos dados coletados, caso estes respondentes não estivessem presentes na reunião de entrega. Pelo fato do questionário não necessitar da presença do entrevistador, ser um questionário que pode ser preenchido mediante as explicações contidas no mesmo, ou seja, tratava-se de um questionário auto-administrado (HAIR et al. 2005a), estes foram enviados de acordo com a melhor maneira encontrada em cada uma das redes.

A primeira parte do questionário é formada por 36 frases afirmativas, nas quais os respondentes deviam marcar suas respostas em uma escala tipo Likert de sete pontos, onde 1 representa “discordo totalmente” e o 7 representa “concordo totalmente” (Figura 07). As respostas, de acordo com essa escala, referem-se a dois momentos distintos, ou seja, o questionário com 36 afirmações na primeira parte possui dois blocos de questões. O primeiro bloco corresponde a uma parte exploratória, na qual foram buscados os principais motivos de entrada das empresas na rede, elencados pelos empresários e o segundo bloco busca as respostas referentes ao atingimento desses objetivos (representados pelas afirmações).

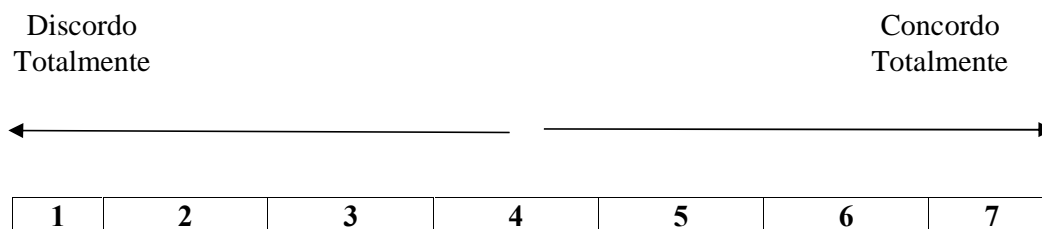


Figura 07 – Identificação das alternativas de respostas ao questionário

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hair et al (2005a).

As questões 37 a 40 foram incluídas no questionário para identificar algumas características comuns entre as empresas pesquisadas como o tempo que o empresário possui a empresa, há quantos anos está na rede, quanto tempo de existência a empresa possui e o segmento ao qual a empresa pertence.

No último bloco de questões, 41 a 49, com escala tipo Likert¹⁰ de sete pontos, as perguntas referem-se às teorias consideradas no referencial teórico e questiona os empresários com relação à situação da empresa hoje na rede.

Com relação à validade de conteúdo, foram buscadas a opinião de especialistas, o que pode ser considerada uma forma subjetiva para verificar a validade da mensuração. Porém, a experiência na pesquisa e aplicação de teorias contribuiu de forma a garantir a seleção de itens que abordem considerações práticas e teóricas, a fim de ir de encontro com as teorias consideradas.

A validação do questionário se deu através de três especialistas na área de redes de empresas, sendo enviado com a mesma formatação que seria usada para os empresários. O retorno dos especialistas julgou o questionário sendo claro, de acordo com as teorias abordadas e que as questões transpareciam os objetivos buscados pelo trabalho.

A confiabilidade do questionário pode ser visualizada através de correlações. Segundo Hair et al. (2005a, p. 198), “para que seja confiável, os escores (classificações) para as perguntas individuais (itens) que compreendem a escala deverão ser correlacionados. Quanto mais forte as correlações, maior a confiabilidade da escala”.

4.3.2.1 Desenvolvimento do instrumento de coleta de dados

O questionário utilizado (Anexo 02), foi desenvolvido a partir das variáveis consideradas nas teorias (Quadro 01). Também foi utilizado o questionário de Pereira (2005), (Anexo 03) o qual foi remodelado de acordo com as necessidades do presente estudo, acrescentando algumas questões referentes a teorias e retirando outras que não faziam parte dos objetivos do presente estudo.

A coleta dos dados das empresas e respectivas redes foi feita no período de novembro de 2006 a fevereiro de 2007, sendo que dos 133 questionários enviados, houve um retorno de 117.

¹⁰ A escala tipo Likert de sete pontos busca mensurar com maior precisão a intensidade de respostas dos empresários. A escala pode ser de três, cinco, sete ou dez categorias. Considerando o nível de instrução das pessoas às quais os questionários foram enviados, uma escala de sete pontos atende aos requisitos da pesquisa e foi entendida de forma clara pelos respondentes.

4.4 Análise dos dados

Os dados da pesquisa foram tabulados a partir do software SPSS (*Statistic Package for Social Science*), cuja análise consistiu de três momentos: através da estatística descritiva, as principais características das empresas pesquisadas foram trabalhadas, seguida da análise top two box, análise fatorial e regressão.

Após a validação de conteúdo realizada através dos especialistas, a análise de Confiabilidade de coerência interna, medida através do alfa de coeficiente, também chamado de Alfa de Cronbach (HAIR et al. 2005a) foi realizada. A análise dos dados traz as informações encontradas desses alfas.

4.4.1 Análise descritiva

Para que o trabalho atinja seu objetivo, em um primeiro momento os dados foram sintetizados e apresentados de forma clara e concisa, utilizando-se de técnicas de estatística descritiva. Apresenta-se a frequência das questões com relação às características principais das empresas pesquisadas, dando assim, uma idéia geral inicial do estudo.

Análises individuais em torno de cada uma das regiões, considerando aspectos supra citados foram bem vindas a fim de esclarecer algumas diferenças de percepção dos empresários. Através da estatística descritiva pode-se buscar um panorama geral de características interessantes de serem comparadas e analisadas na amostra considerada.

4.4.2 Análises quantitativas

4.4.2.1 Análise fatorial

A partir da análise inicial dos dados, através da estatística descritiva, foi realizada a análise fatorial, que teve como objetivo validar as variáveis das teorias, para que dessa forma pudessem ser criados fatores mais representativos para o estudo.

Surgida no início do século XX, através de Karl Pearson e Charles Spearman, a análise fatorial tem como objetivo, de acordo com Hair et al. (2005b, p. 95), “encontrar um meio de condensar a informação contida no número original de variáveis num conjunto menor de fatores, com perda mínima de informação”.

Análise fatorial é um método estatístico multivariado para determinar o número e natureza de um grupo de construtos que são subjacentes a um conjunto de medições. Geram-se “variáveis artificiais” (denominadas fatores) obtidos a partir das variáveis originais (SAMPIERI et. al., 1994, p. 420).

Para cada fator encontrado, o coeficiente alfa de Cronbach é medido, o que, de acordo com Hair et al. (2005a), tem como objetivo verificar a consistência interna, que, segundo o autor, os valores acima de 0,7 são considerados satisfatórios.

Os objetivos da análise fatorial são muitos. A partir do momento em que o pesquisador pode diminuir um conjunto de variáveis que podem chegar à mesma explicação, este ganho na diminuição dos dados, ou seja, as variáveis podem ser diminuídas sem perda alguma ou pouca com relação à informação contida nestas, o que facilita muito o trabalho do pesquisador. Permite também esclarecer de uma melhor forma as relações existentes entre as variáveis consideradas na pesquisa, nos resultados, vindos dos respondentes.

4.4.2.2 Análise de regressão

A análise de regressão, de acordo com Hair et al. (2005b), talvez seja a técnica de análise de dados mais utilizada para estimar relações lineares entre duas ou mais variáveis e também a força dessa relação. A interpretação da análise de regressão busca “analisar a

relação entre uma única variável dependente (critério) e várias variáveis independentes (preditoras)” (HAIR *et al.* 2005b, p. 136). Para que uma equação de regressão possa ser formulada, é necessário que haja uma relação linear entre uma variável dependente e k variáveis, chamadas de variáveis independentes.

Para Malhotra (2001), as utilidades que a análise de regressão traz são as seguintes:

- determinação da existência de uma relação entre as variáveis independentes e a variável dependente, ou seja, se as primeiras explicam uma variação significativa na segunda;
- determinação da intensidade da relação, quanto da variação na variável dependente é explicado pelas variáveis independentes;
- determinação da equação matemática que forma esta relação;
- predição dos valores da variável dependente e
- possibilidade de controlar outras variáveis quando da contribuição de uma só variável ou conjunto destas.

A regressão busca identificar quanto os fatores indicam a satisfação geral dos indivíduos (empresas) pertencentes às redes, ou seja, é uma medida que revelará se os motivos de entrada das empresas revelam a situação das mesmas hoje. O modelo de regressão proposto é:

$$\text{Situação atual (S.A.)} = \alpha + \beta_1 F_1 + \beta_2 F_2 + \beta_3 F_3 + \dots + \beta_n F_n + \mu$$

Sendo:

α = coeficiente representa a constante;

β = representam os coeficientes de inclinação das variáveis;

$F_1, F_2, F_3 \dots F_n$ = obtidos a partir da análise fatorial e

μ = representa o erro.

4.5 Limitações do estudo

A maioria dos estudos conta com determinadas limitações, as quais, dificilmente conseguem ser eliminadas por completo. Uma das limitações que podem ser elencadas para o presente estudo diz respeito ao tempo de execução da pesquisa. Despendeu-se tempo

considerável principalmente para a busca dos questionários com os empresários, uma vez que muitos o receberam e tiveram de ser contatados várias vezes via e-mail ou mesmo telefone para que houvesse retorno dos mesmos.

Outro fator negativo foi a distância das empresas pesquisadas, o que dificultou a obtenção dos questionários em um prazo menor. Também conta-se o fato de as redes, como um todo, estarem recebendo muitos pedidos para participarem de outras pesquisas, o que dificultou a dedicação no preenchimento de questionários por parte dos respondentes. Por estes motivos, parte dos questionários foi distribuída na reunião da rede, facilitando o processo de explicação e minimização de dúvidas.

Outro fator que prejudicou sensivelmente o andamento do trabalho foi a paralisação do Programa na UNISC nos meses da coleta de dados, pois o contato com alguns empresários teve de ser realizado individualmente por e-mail ou telefone, pois muitas reuniões foram suspensas neste período, impossibilitando o contato direto com os mesmos.

Ressalva-se também que pelo fato de a pesquisa ser restrita apenas às quatro maiores redes das regiões do Vale do Taquari e Rio Pardo e Centro do Estado os resultados da pesquisa não permitem generalizações às redes do Programa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são descritas as redes e as empresas que fizeram parte da pesquisa¹¹, considerando o segmento em que atuam, origem, número de empresários pertencentes e indicadores. Somadas a essas informações, é feita a análise dos questionários e a verificação da hipótese.

5.1 Identificação e caracterização das redes consideradas na pesquisa

Os principais requisitos para a escolha das redes das duas regiões escolhidas, Região Centro do Estado e Região do Vale do Taquari e Rio Pardo (Centro e VTRP), tendo respectivamente a UFSM e a UNISC como parceiras do Programa Redes, foram:

- redes induzidas a partir da metodologia de criação, estruturação e desenvolvimento de redes promovida pela SEDAI – RS;
- diferenciação quanto ao tipo de Universidade: (parceria do programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul com as Universidades), ou seja, a região centro possui a UFSM – Universidade Federal de Santa Maria – como parceira ou intermediária para a prestação da consultoria às empresas associadas, sendo os consultores, professores. E a região do Vale do Taquari e Rio Pardo – VTRP – por ter uma Universidade de caráter comunitário, a UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul, intermediando o desenvolvimento do Programa junto às empresas e consultores (professores ou técnico de nível superior);

¹¹ As empresas que compõem as redes descritas e que fizeram parte da presente pesquisa, foram aquelas que estavam nos grupos à época da coleta de dados.

- diferenciação da localização geográfica: a localização de cada um dos grupos analisados (Centro e VTRP) propicia a visualização de diferentes culturas. A região Centro (Santa Maria) pode ser caracterizada como sendo um pólo de ensino, principalmente pela existência da Universidade Federal e pelo comércio. Já a região do VTRP possui uma cultura diferenciada, com mais indústrias, tendo como foco principal a fumicultura.

A parceria da SEDAI com a UNISC sofreu interrupções durante a fase de desenvolvimento das redes. A primeira edição do Programa teve início em julho de 2001 e vigorou até março de 2003. A segunda edição do Programa teve início em março de 2004, finalizando em março de 2005. A terceira edição iniciou em maio de 2006 com duração até julho do mesmo ano. Essas paralisações no desenvolvimento ou até mesmo na consolidação de uma rede, podem comprometer profundamente a continuidade dos trabalhos pelos empresários.

Já a parceria da SEDAI com a UFSM, de acordo com um dos professores que trabalha diretamente com as redes formadas, não sofreu interrupções desde seu início, em abril de 2004, fato que contribui significativamente para que os trabalhos desenvolvam-se uniformemente. As redes formadas na parceria entre as duas Universidades (UFSM e UNISC) e o Governo do Estado estão no Anexo 01.

Uma das propostas do Programa é poder fazer com que as redes (empresas) tornem-se independentes dos consultores depois de um certo período, para que estes possam formar novas redes e para que a rede possa seguir independente da figura de um consultor. Uma peculiaridade que pôde ser notada no presente estudo foi o fato de todas as empresas pertencentes às redes pesquisadas na região dos Vales do Taquari e Rio Pardo e região Centro ainda possuírem consultores.

5.2 Breve caracterização da região do Vale do Taquari e Rio Pardo (VTRP)

Na região do Vale do Rio Pardo, com quase 400 mil habitantes (REVISTA AMVARP), 60% da população está na cidade e 40% em áreas rurais. A renda média per capita dos habitantes da região é de R\$12.019,00. Dos setores produtivos, destaca-se a contribuição da agropecuária para o PIB estadual (6,8%) e indústria (6,2%).

Na produção agropecuária do Vale do Rio Pardo destaca-se o fumo (52,2%) da produção estadual, a batata-doce (14,7%), feijão (12,7%), erva-mate (11,4%). Também contribui com 3,5% do emprego industrial formal do R.S, sendo que cerca de 2/3 (dois terços) do emprego industrial concentram-se nos municípios de Santa Cruz do Sul (52%) e Venâncio Aires (20%).

A importância da cultura do fumo para a região do Vale do Rio Pardo é significativa. Em dados fornecidos pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Santa Cruz do Sul¹², cerca de 10 mil famílias são produtoras de fumo na região e o retorno para cada hectare compreende cerca de R\$12.000,00. Os municípios que formam o Vale do Rio Pardo também possuem uma Associação – AMVARP (Associação dos Municípios do Vale do Rio Pardo) (Quadro 03).

O Vale do Taquari é composto pelos 37 municípios: Anta Gorda, Arroio do Meio, Arvorezinha, Bom Retiro do Sul, Canudos do Vale, Capitão, Colinas, Coqueiro Baixo, Cruzeiro do Sul, Dois Lajeados, Doutor Ricardo, Encantado, Estrela, Fazenda Vilanova, Forquetinha, Ilópolis, Imigrante, Lajeado, Marques de Souza, Mato Leitão, Muçum, Nova Bréscia, Paverama, Poço das Antas, Pouso Novo, Progresso, Putinga, Relvado, Roca Sales, Santa Clara do Sul, Sério, Tabai, Taquari, Teutônia, Travesseiro, Vespasiano Corrêa e Westfália.

Segundo indicadores da Fundação de Economia e Estatística (FEE), concentrados em um estudo feito pelo Banco de Dados Regional do Centro Universitário UNIVATES – BDR (2007)– o Vale do Taquari possui um total de 319.538 habitantes, sendo que destes, 71,66% estão concentrados na zona urbana e 28,34% na zona rural. O PIB per capita é de R\$17.002,20, maior do que a do Estado do Rio Grande do Sul, que gira em torno dos R\$13.320,29.

A agropecuária do Vale do Taquari fornece matérias-primas para as indústrias de transformação e beneficiamento, representando assim um importante papel econômico para a região. As principais culturas primárias presentes são: a erva (lavoura permanente), milho (lavoura temporária) e frango (rebanho e produtos de origem animal).

O setor que mais emprega no Vale do Taquari é a indústria de transformação, responsável por cerca de 40.421 postos de trabalho. Sendo que as principais indústrias de transformação são as de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico, em um total

¹² Dados retirados do site: www.radiobras.gov.br/materia

de 281, seguida pela indústria de calçados, com 239 estabelecimentos (RAISTRAB/RAISESTAB – 2005, apud BDR, 2007). O Vale do Taquari também possui uma Associação – AMVAT (Associação dos Municípios do Vale do Taquari), disposta no Quadro 03.

As duas regiões citadas: Vale do Taquari e Rio Pardo, possuem além da cultura da erva-mate, uma forte inclinação ao mercado metalmeccânico, constituindo uma oportunidade de desenvolvimento de um pólo metalmeccânico. Como a Convenção-Quadro, para o Controle do Tabaco, aprovada em maio de 2003 e ratificada pelo Brasil em novembro de 2005, prevê em um conjunto de medidas que buscam a redução dos danos causados pelo cigarro, agindo desta forma no controle e redução da oferta, demanda, como objetivo de melhorar a saúde da população, a cultura do fumo nestas regiões, sendo mais predominante no Vale do Rio Pardo, está deixando, aos poucos, de ser algo que consiga prover a sobrevivência para as famílias que dependem diretamente dela.

As alternativas são necessárias e em alguns casos a profissionalização também. Outra opção que pode ser uma alternativa para as duas regiões é a cultura nas áreas antes utilizadas para o fumo, de “produtos alternativos” que o próprio Ministério do Desenvolvimento Agrário, Governo do Estado e outros órgãos apóiam. Como exemplo pode ser citado o incentivo ao cultivo de mamona, canola e girassol para a produção de biodiesel, além de muitas outras que estão sendo introduzidas.

Municípios (AMVARP)	
Candelária	Encruzilhada do Sul
Herveiras	Mato Leitão
Pantano Grande	Passo do Sobrado
Rio Pardo	Santa Cruz do Sul
Sinimbu	Vale do Sol
Vale Verde	Venâncio Aires
Vera Cruz	
Município (AMVAT)	
Anta Gorda	Arroio do Meio
Arvorezinha	Bom Retiro do Sul
Boqueirão do Leão	Canudos do Vale
Capitão	Colinas
Coqueiro Baixo	Cruzeiro do Sul
Dois Lajeados	Doutor Ricardo
Encantado	Estrela
Fazenda Vilanova	Forquetinha
Ilópolis	Imigrante
Lajeado	Marques de Souza
Muçum	Nova Brésia
Paverama	Poço das Antas
Pouso Novo	Progresso
Putinga	Relvado
Roca Sales	Santa Clara do Sul
Sério	Tabaí
Taquari	Teutônia
Travesseiro	Vespasiano Corrêa
Westfália	

Quadro 03 – Municípios que formam a AMVARP - Associação dos Municípios do Vale do Rio Pardo e AMVAT - Associação dos Municípios do Vale do Taquari

Fonte: www.famurs.com.br¹³

As Redes formadas pela UNISC na Região do Vale do Taquari e Rio Pardo e utilizadas na pesquisa, são as seguintes: Rede Aflor, Rede Agaeletro, Rede Farmavale e Rede Movat, as quais são, caracterizadas a seguir.

5.2.1 Rede Aflor

A Associação dos Floristas de Santa Cruz do Sul surgiu em 1996¹⁴ (Quadro 04). A partir do ano de 2004 a Associação passou a ter o apoio do Programa Redes de

¹³ Dados buscados no site em 2006.

¹⁴ Seus sócios fundadores foram: Floricultura Stella, Floricultura Berger, Floricultura Weiss Blumenn, Mercado de Flores, Floricultura Kativa, Floricultura Pareci, Floricultura Bella Flor, Floricultura Jardim do Éden, Floricultura Toque de Arte, Floricultura Fluido Florais, Floricultura Arte Flor, Floricultura Flora Santa Cruz, Floricultura Arco Íris, Floricultura Terraflor e Blumen Haus Floricultura.

Cooperação, realizando algumas alterações em seus instrumentos jurídicos e contando com catorze empresas associadas, as quais foram, de Santa Cruz do Sul: Mercado de Flores, Jardim Urbano, Floricultura D’Cestas, Floricultura Stella, Kativa, Floricultura Aromas da Terra, Flor e Cultura Majestic, Floricultura Weiss Blumen, Blumen Haus Floricultura, Floricultura Verde Sul, Floricultura Parici, Terra Flor Floricultura, Floricultura Berger e de Venâncio Aires a Atualitá Flor.

Em junho de 2006 a rede contava com um número bem menor de associados, sete no total. Em 2007, a Floricultura Weiss Blummenn deixa a rede, segundo dados de um consultor, o motivo foi falta de tempo. Hoje a rede totaliza seis associados. A drástica diminuição deu-se pela desmotivação de alguns deles com situações e acontecimentos dentro da rede.

A área de atuação da AFLOR restringe-se à comercialização e prestação de serviços na área de flores e plantas ornamentais. No Quadro 04 seguem as empresas que a compõem.

A direção da Associação é composta por um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro; o Conselho Fiscal é composto por três membros, eleitos em assembléia geral. Na Diretoria e no Conselho Fiscal as atividades que os membros desempenham não percebem remuneração alguma.

Rede Aflor	Cidade
Floricultura Verde Sul	Santa Cruz do Sul
Floricultura Berger	Santa Cruz do Sul
Mercadão de Flores	Santa Cruz do Sul
Floricultura Terraflor	Santa Cruz do Sul
Blumen Haus Floricultura	Santa Cruz do Sul
Floricultura Kativa	Santa Cruz do Sul

Quadro 04 – Associados Rede Aflor

Fonte: Dados da Pesquisa

5.2.2 Rede Agaeletro

Lançada em 2004 com um total de 13 empresas, a Associação Gaúcha do Comércio Varejista de Materiais Elétricos – AGAELETRO, primeira rede de lojas de

materiais elétricos do Rio Grande do Sul – constitui-se de pessoas jurídicas e conta hoje com 09 empresas associadas (Quadro 05).

Rede Agaeleto	Cidade
Heitor Arno Thomas – ME	Santa Clara do Sul
Sergio Luiz da Rosa – ME	Venâncio Aires
CBM Material Elétrico Ltda	Lajeado
Comercial Elétrica Paverama Ltda	Paverama
Telsoni Comércio de Materiais Elétricos Ltda	Teutônia
Gavelux Materiais de Construção Ltda	Teutônia
Comercial Eletromecânica Piccinini Ltda	Encantado
Itália Comercial Elétrica Ltda	Garibaldi
Janaina Baldi – ME	Anta Gorda

Quadro 05 – Associados Rede Agaeleto

Fonte: Dados da Pesquisa

Seus objetivos principais visam congregar micro e pequenas empresas do comércio varejista de materiais elétricos e proporcionar competitividade e suporte. Buscam combater a informalidade e trabalham pelo aumento do número de postos de trabalho.

Tem sede na cidade de Lajeado – Vale do Taquari – RS, e uma das principais metas dos associados está na mão de pessoas que são responsáveis pela inovação da rede, ou seja, o objetivo é capacitar os funcionários, através de cursos para que estes possam atender as expectativas dos clientes, conhecer o mix de produtos que as lojas possuem, prestando assim, um ótimo atendimento e toda a assistência que o cliente precisa durante a compra. A idéia é tornar cada vendedor um especialista dos produtos que existem na loja, conferindo maior credibilidade a todos os integrantes da rede.

Nota-se que após dois anos de sua formação, a rede ainda conta com consultor, o qual comparece nas reuniões, busca novos integrantes para garantir o poder de barganha do grupo, auxilia na resolução de problemas, etc.

5.2.3 Rede Farmavale

A rede de farmácias Farmavale surgiu em agosto de 2004, de acordo com a apresentação feita em sua página na Internet, da iniciativa e mobilização de empresários do Vale do Taquari e Rio Pardo, com o intuito de unirem-se e fortalecerem-se contra a concorrência predatória (Quadro 06).

Tem como missão “Unir e dar suporte às farmácias, dando condições de competitividade visando a satisfação dos clientes”¹⁵. A rede surgiu com 11 empresários e hoje formam um total de 16 associados com 18 farmácias distribuídas em 15 cidades.

Rede Farmavale	Cidade
Drogaria Lajeadense Ltda	Lajeado
Farmácia de Manipulação São João	Bom Retiro do Sul
Farmácia Bela Vista	Arroio do Meio
Farmácia Noite e Dia	Arroio do Meio
Farmácia Canabarrense Ltda	Teutônia
Farmácia Dickel Ltda	Paverama
Drogaria Lucca Ltda	Muçum
Farmácia Bela Vista	Taquari
Nova Farma Drogaria	Estrela
Farmácia Central	Encantado
Farmácia Vila Nova	Fazenda Vila Nova
Farmácia Caialy Ltda	Taquari
Drogaria Pró-Vida Ltda	Santa Clara do Sul
Farmácia do Agricultor	Venâncio Aires
Drogaria Coxilha Velha	Triunfo
Nossa Farmácia	Progresso
Rocafarma	Roca Sales

Quadro 06 – Associados Rede Farmavale

Fonte: Dados da Pesquisa

5.2.4 Rede Movat

A rede Movat é hoje composta por dez associados, distribuídos entre os municípios de Estrela, Teutônia, Lajeado, Arroio do Meio, Ilópolis e Santa Clara do Sul (Quadro 07). A rede surgiu em 2004 com o apoio do programa Redes de Cooperação.

¹⁵ Para maiores informações, consultar www.redefarmavale.com.br

Algumas características nas redes do Programa são muito similares pelo fato de serem formadas através de metodologia adotada por todas as Universidades parceiras. Consultores acompanhando o desenvolvimento, expansão, campanhas, divulgação da rede, formalização de Estatuto, Código de Ética, Regimento Interno que são instrumentos norteadores de práticas e boa conduta entre os empresários, facilitando o convívio e fortalecendo o comprometimento através da aceitação de todas as disposições que neles constam.

Rede Movat	Cidade
Agnoletto's Arte em Madeira	Estrela
Cloves Fiegenbaum e Cia	Teutônia
Collet e Malmann Ltda	Estrela
Design Industrial	Lajeado
Esquadrias Bruxel	Arroio do Meio
Esquadrias Rimar	Lajeado
Fábrica de Móveis BVM	Lajeado
Heineck Indústria de Móveis	Arroio do Meio
Indústria de Móveis Ferla	Ilópolis
Karisma Móveis	Arroio do Meio
Mademóveis	Estrela
Móveis Klein	Santa Clara do Sul
N. N. Móveis	Lajeado
Otmar Heineck e Cia	Arroio do Meio
Schorr e Sulzbach Indústria de Esquadrias	Estrela

Quadro 07 – Associados Rede Movat

Fonte: Dados da Pesquisa

5.3 Breve caracterização da Região Centro do Estado do Rio Grande do Sul

A região Centro do Rio Grande do Sul é composta pelos Municípios relacionados no Quadro 08. Destacando-se a cidade de Santa Maria, com aproximadamente 243.000 habitantes¹⁶, outras como: Santiago, São Sepé, Cachoeira do Sul, possuem respectivamente 52.138, 24.698 e 87.873 habitantes. A grande maioria das demais cidades possui população entre 2.400 a 20.900 habitantes. A região possui muitos municípios que concentram suas principais atividades e fontes de renda na área rural.

¹⁶ Maiores informações no site: www.rs.gov.br

Por ser o maior município entre àqueles pertencentes à região Centro do Estado, Santa Maria incumbe-se de ser a principal força que move os números da região. Possui uma economia voltada para o comércio e prestação de serviços. Segundo Beber (1998, apud Tonin et al. 2004), a contribuição da agropecuária para o PIB de Santa Maria resumia-se a apenas 9,21%, o setor industrial contribuía com 9,75% e o comércio e serviços com expressivos 81,04%. Os autores ainda comparam esses dados com o PIB do Estado (dados de 1990), nos quais a agropecuária contribuiu com 10,70%, o comércio e serviços com 53,80%, perfazendo uma diferença de 30,0% maior na comparação com Santa Maria e o setor industrial com 35,50% do PIB do Estado, 25,75% inferior quando comparado com Santa Maria.

Municípios (AMCENTRO)	
Agudo	Cacequi
Cachoeira do Sul	Capão do Cipó
Cerro Branco	Dilermando de Aguiar
Dona Francisca	Faxinal do Soturno
Formigueiro	Itaara
Ivorá	Jaguari
Jari	Júlio de Castilhos
Mata	Nova Esperança do Sul
Nova Palma	Novo Cabrais
Paraíso do Sul	Pinhal Grande
Quevedos	Restinga Seca
Santa Maria	Santiago
São Francisco de Assis	São João do Polêsine
São Martinho da Serra	São Pedro do Sul
São Sepé	São Vicente do Sul
Silveira Martins	Toropi
Tupanciretã	Unistalda
Vila Nova do Sul	

Quadro 08 – Municípios que formam a AMCENTRO - Associação dos Municípios do Centro do Estado

Fonte: www.famurs.com.br

A Região Centro do Estado do Rio Grande do Sul, com as Redes formadas pela UFSM: Rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria, Rede Brasil Esportes, Rede Construmais e Rede Sul de Corretores de Seguros são caracterizadas a seguir.

5.3.1 Rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria

Fundada em outubro de 2004, com 17 entidades, a Rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria faz ressaltar a abrangência que o associativismo pode chegar (Quadro 09). Com administração e sede na mesma cidade, é formada hoje por 22 instituições filantrópicas e tem como um dos seus principais objetivos a congregação das entidades assistenciais, culturais e educacionais, a fim de combater as diferenças sociais. É a única rede com este cunho social que fez parte da pesquisa. No Quadro 09 estão os associados que compõem hoje a rede Ação.

Rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria	Cidade
Associação Lar Vila das Flores	Santa Maria
Associação Colibri	Santa Maria
Associação Espírita Luz e Caminho Fernando do Ó	Santa Maria
Associação Mamãe	Santa Maria
Apae	Santa Maria
Aldeias Infantis SOS Brasil – Centro Social	Santa Maria
Associação Leon Denis	Santa Maria
Associação Reto	Santa Maria
Centro de Educação Infantil Borges de Medeiros	Santa Maria
Centro de Educação Infantil Casa da Criança	Santa Maria
Centro Educacional Nossa Senhora da Providência – ASEMA	Santa Maria
Escola Educação Infantil Padre Orlando	Santa Maria
Grupo Desafio Jovem SL 23	Santa Maria
Instituto Beneficente Lar de Miriam e Mãe Celita	Santa Maria
Lar de Joaquina	Santa Maria
Lar Metodista	Santa Maria
Obra Social Nossa Senhora do Trabalho	Santa Maria
Organização Mundial para Educação Pré Escolar – OMEP	Santa Maria
Recanto da Esperança	Santa Maria
Lar Acalantro	Santa Maria
Associação Francisco Espinelli	Santa Maria
Instituição Apecam	Santa Maria

Quadro 09 – Associados Rede Ação

Fonte: Dados da Pesquisa

A Rede Ação surgiu a partir de um grupo de organizações sociais que já vinham se reunindo através do Programa EMPREENDER (SEBRAE, CACISM, FEDERASUL e CACB), desde o ano de 2003, culminando com a parceria desenvolvida com a ONG PARCEIROS VOLUNTÁRIOS e a partir de então formando a Rede Ação. A assembléia geral para a fundação, aprovação do estatuto, do regimento interno, código

de ética, eleição e posse da diretoria e conselhos da associação se deu em 19 de outubro de 2004, sendo a rede lançada em novembro do mesmo ano.

Diferentemente das redes formadas por empresas que comercializam um produto tangível, a rede Ação possui mais pronunciada a necessidade de prover às associadas o suporte e a subsistência na sociedade, para que estas instituições possam cumprir com seu objetivo principal.

As parcerias em compras e atendimento dos membros da associação são feitas dando ênfase a outras empresas pertencentes ao Programa Redes de Cooperação do Estado e permite a participação de todas as entidades que tenham cumprido com os requisitos de documentação e pagamentos das mensalidades estipuladas pela associação. Ações e promoções conjuntas como o “Dia do Carinho”, “Sábado Solidário”, eventos como Shows Nativistas, participação no Congresso Nacional de Redes de Cooperação, são algumas atividades desenvolvidas pela rede a fim de atingir maior divulgação e maior comprometimento entre os representantes das entidades. Participando de reuniões, decisões da rede, buscando mais parcerias para promover sua sustentação, a fim de continuar a prática de ações conjuntas, a rede ultrapassa o atendimento de 2.500 pessoas carentes.

A Rede Ação participou recentemente do II Congresso Nacional de Redes de Cooperação, que se realizou nos dias 21 e 22 de novembro de 2006 em Porto Alegre, realizando a apresentação de sua história e práticas através de um “case”.

5.3.2 Rede Brasil Esportes - RBE

A Rede Brasil Esportes, RBE como é denominada, teve sua constituição formalizada através de ata em agosto de 2004, com um total de 11 empresas participantes (Quadro 10). Trata-se de uma rede de lojas com atividades de comércio varejista, importação e exportação de materiais esportivos.

Todas as empresas associadas, fundadoras ou admitidas também possuem a categoria de associada contribuinte, ou seja, o pagamento de mensalidade é igual para todas as empresas que formam a rede.

A missão estabelecida pela RBE em seu site é “Oferecer artigos esportivos de última geração, proporcionando qualidade de vida, com ética e preço compatível,

buscando sempre a satisfação de nossos clientes e colaboradores”¹⁷. São vinte e duas as cidades abrangidas e dezessete o número de associados à RBE em todo o Estado. Para fazer parte da RBE, a empresa deve instalar sua loja em uma cidade com mais de 50.000 habitantes, estar de acordo com as disposições do estatuto e ter a aprovação da diretoria.

Na publicidade, as empresas compartilham campanhas publicitárias de maior abrangência e com penetração maior, estreitando os laços com o consumidor e possibilitando aos componentes do grupo um marketing forte a um preço menor. A Rede, formada através da metodologia da SEDAI, em parceria com a UFSM conta ainda com a presença de um consultor do Programa. Os associados contam hoje ainda com uma executiva de redes, que juntamente com o presidente e toda a diretoria faz com que todos os aspectos legais, toda a parte operacional da mesma seja cumprida, traçam objetivos a serem cumpridos, participam de Encontros e Congressos.

Rede Brasil Esportes	Cidade
Hercílio Calçados	Rio Grande
Hercílio Calçados	Pelotas
ASM Esportes	Bagé
Casa dos Troféus	Santana do Livramento
Casa do Esporte	Caçapava do Sul
Maxxi Sport	São Gabriel
Beltrão Calçados	Quarai
Frizzo Esportes	Uruguaiana
Loja Olímpica	Cachoeira do Sul
Loja Olímpica	Candelária
Brandt Sports	Santa Maria
Loja do Esportista	Santa Cruz do Sul
Vanusa Esportes	Lajeado
Vencal Sobradinho	Sobradinho
Beltrão Calçados	Santiago
Santa Clara Calçados	São Borja
RC Sports	Cruz Alta
Vencal Calçados	Cruz Alta
Vencal Calçados	Santa Rosa
Play Tennis	Passo Fundo
Podium Sports	Erechim

Quadro 10 – Associados Rede Brasil Esportes - RBE

Fonte: Dados da Pesquisa

¹⁷ Para maiores informações, consultar o site: www.redebrasileportes.com.br

5.3.3 Rede Construmais

A Rede Construmais de Materiais de Construção possui hoje quinze empresas associadas, distribuídas entre onze cidades e conta com 18 lojas (Quadro 11). A grande maioria dos associados estão em Santa Maria, abrangendo também as cidades de Tupanciretã, Jaguarí, Faxinal do Soturno, Júlio de Castilhos, Santa Margarida do Sul, Caçapava do Sul, Cacequi, São Sepé, São Vicente do Sul e Vila Nova do Sul.

A Rede foi fundada em novembro de 2004, também seguindo a metodologia proposta pelo Programa Redes de Cooperação, disponibilizada pela SEDAI. Algumas das principais vantagens de ser sócio da rede Construmais são: marca forte, negociação facilitada, troca de experiências através das reuniões, o que pode culminar na solução de problemas e marketing compartilhado.

Rede Construmais	Cidade
Cicappel Materiais de Construção Ltda	Santa Maria
Cimaco Materiais de Construção Ltda	Santa Maria
Madeira Medianeira	Santa Maria
Cazarotto Madeiras e Materiais de Construção	Tupanciretã
Cristófari Acabamento e Construção	Jaguarí
Zanini Argamassas	Santa Maria
Loja Zago	Faxinal do Soturno
Alberto e Santos	Júlio de Castilhos
Prático Centro de Construção	Santa Margarida do Sul
Ronaldo Borin Materiais de Construção	Santa Maria
JP Madeiras Materiais de Construção	Santa Maria
A Nossa Casa Materiais de Construção	Santa Maria
Komaco Comércio de Materiais de Construção	Caçapava do Sul
Martiuce Materiais de Construção	São Vicente do Sul
Martiuce Materiais de Construção	Cacequi
Incosepe	Vila Nova do Sul
Incosepe	São Sepé

Quadro 11 – Associados Rede Construmais

Fonte: Dados da Pesquisa

Os órgãos que compõem a direção da rede compreendem à Diretoria, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e um Conselho de Ética, todos formados pelos associados, que desenvolvem de forma voluntária as funções necessárias.

Alguns eventos que a rede participou no último ano, a fim de divulgar o nome e as práticas da rede entre seus clientes e público-alvo foram como expositor no Feirão de Imóveis da Caixa Econômica Federal, FEISMA – Multifeira de Santa Maria 2006, na qual o público chegou a 111 mil pessoas¹⁸, configurando uma oportunidade de divulgação em massa da rede e de seus associados. Também pode ser citado o II Congresso Nacional de Redes de Cooperação, oportunidade na qual as redes formadas pelo Programa podem trocar experiências e ouvir expoentes na área de cooperação interempresarial, e participação na Feira Construsul em Porto Alegre – RS, como ouvintes.

5.3.4 Rede Sul de Corretores de Seguros

A Rede Sul Corretores de Seguros é formada por pessoas físicas e jurídicas, as quais praticam a corretagem, administração e assessoria em seguros (Quadro 12). A busca por informações quanto à forma de atuação no mercado – cooperativa, associação – iniciou em 2003, através de comissões, sendo em agosto de 2005, realizada a assembléia de constituição. A partir de então, os corretores buscaram as informações pertinentes aos objetivos do grupo, ou seja, estar presente em diferentes cidades, estabelecer parcerias duradouras com seguradoras, melhorar o nível profissional, técnico e gerencial das associadas, buscando parcerias em cursos, entre outros.

Atualmente a Rede conta com 34 associados, abrangendo 15 cidades em todo o Rio Grande do Sul. As metas de expansão contemplam um crescimento estruturado e contínuo da rede, chegando a 50 associadas localizadas em 30 cidades, sempre evitando a concorrência entre as mesmas.

As melhorias buscadas pelos associados da Rede Sul Corretores de Seguros, de acordo com o Sr. Paulo Tadeu Quintana, contemplam a busca de três pontos principais, os quais ainda não foram completamente atendidos: em primeiro lugar, a melhor aceitação de prestação de determinados serviços pelas seguradoras, ou seja, motivadas pelo significativo número de produção (vendas de seguros), as empresas/pessoas físicas associadas buscam uma maior representatividade perante às seguradoras a fim de

¹⁸ Dados extraídos do site: www.feisma.com

prestar um maior número de serviços aos clientes; em segundo lugar, o presidente relata que o atendimento deve ainda passar por melhorias, capacitação de pessoal que trabalha diretamente com o cliente, para que sejam evitadas situações desagradáveis na hora da prestação do serviço; e, por último está a busca pelas condições dadas a outras seguradoras, buscando a igualdade.

Rede Sul de Corretores de Seguros	Cidade
Magalhães Seguros	Dom Pedrito
Américo Seguros	Santa Maria
Bernadete Seguros	Santa Maria
Metta Seguros	Santa Maria
Antônio Ilha Seguros	Rosário do Sul
Décio Seguros	Santa Maria
Berger Seguros	Agudo
Walter Franz Seguros	Santa Maria
Ruviaro Seguros	Santa Maria
Pérsigo Seguros	Santa Maria
Bresolin Seguros	Canguçu
Carreta Seguros	São Gabriel
Previne Seguros	Santa Maria
Apusm Seguros	Santa Maria
Lajecor Seguros	Lajeado
Tabaseg Corretora	Santa Maria
Lazzarotto Seguros	Alegrete
Libra Corretora	Uruguaiana
Servibras Seguros	Santa Maria
Florestal Seguros	Lajeado
TUG Seguros	Santa Maria
Max Seguros	Santo Ângelo
STC Seguros	Lajeado
Azambuja Seguros	Santa Cruz do Sul
Ritmmo Seguros	São Gabriel
Lima Seguros	Santa Maria
Celso Corretor	Pelotas
Beto Seguros	Quarai
Milano Fritzen	Rio Grande
Via Pelotas Seguros	Pelotas
João Neto	Pelotas
Barp Seguros	Santiago
De-Fide Seguros	Pelotas
Otavio Marques	Camaquã

Quadro 12 – Associados Rede Sul de Corretores de Seguros

Fonte: Dados da Pesquisa

5.4 Apresentação dos dados

Os questionários foram enviados a um total de 133 empresas pertencentes às redes do Vale do Taquari e Rio Pardo e Região Centro do Rio Grande do Sul. O número retornado, mesmo depois de vários contatos feitos com os empresários que faltavam preenchê-lo e tempo destinado à coleta de dados, ficou em 117, atingindo um percentual de retorno de 87,97% dos questionários enviados, considerado satisfatório. Nas regiões abrangidas pela pesquisa, este percentual ficou assim distribuído: VTRP com um total de 87,5% de retorno e Região Centro com 88,23%. Nas Tabelas 01 e 02 estão as redes, número de questionários enviados, recebidos e cidades abrangidas.

Tabela 01 – Número de redes, questionários e cidades abrangidas pela pesquisa na região Centro

– Região Centro-	Questionários enviados	Questionários recebidos	Cidades abrangidas
Rede Ação	21	19	Santa Maria.
Rede Brasil Esportes	15	13	Passo Fundo, Santa Cruz do Sul, Santana do Livramento, Bagé, Bento Gonçalves, Santa Rosa, Santa Maria, Uruguaiana, Cachoeira do Sul, Cruz Alta, Lajeado, Pelotas, Erechim, Itaqui, Rio Grande, Santiago, Sobradinho, Agudo, Caçapava do Sul, Candelária, São Borja, São Gabriel.
Rede Construmais	15	15	Santa Maria, São Vicente do Sul, Caçapava do Sul, Faxinal do Soturno, Tupanciretã, Vila Nova do Sul, São Sepé, Jaguari, Cacequi, Santa Margarida do Sul, Júlio de Castilhos.
Rede Sul de Corretores de Seguros	34	28	Dom Pedrito, Santa Maria, Rosário do Sul, Agudo, Canguçu, Lajeado, Alegrete, Uruguaiana, Santo Ângelo, Santa Cruz do Sul, São Gabriel, Pelotas, Quaraí, Rio Grande, Santiago, Camaquã.
TOTAL	85	75	

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 02 – Número de redes, questionários e cidades abrangidas pela pesquisa na região VTRP

– Região VTRP-	Questionários enviados	Questionários recebidos	Cidades abrangidas
Rede Aflor	06	06	Santa Cruz do Sul.
Rede Agaeleto	11	07	Santa Clara do Sul, Venâncio Aires, Lajeado, Paverama, Teutônia, Encantado, Garibaldi, Anta Gorda.
Rede Farmavale	18	16	Lajeado, Bom Retiro do Sul, Arroio do Meio, Teutônia, Paverama, Muçum, Taquari, Estrela, Encantado, Fazenda Vila Nova, Santa Clara do Sul, Anta Gorda, Venâncio Aires, Coxilha Velha, Progresso, Roca Sales.
Rede Movat	13	13	Estrela, Teutônia, Lajeado, Arroio do Meio, Ilópolis, Santa Clara do Sul.
TOTAL	48	42	

Fonte: dados da pesquisa.

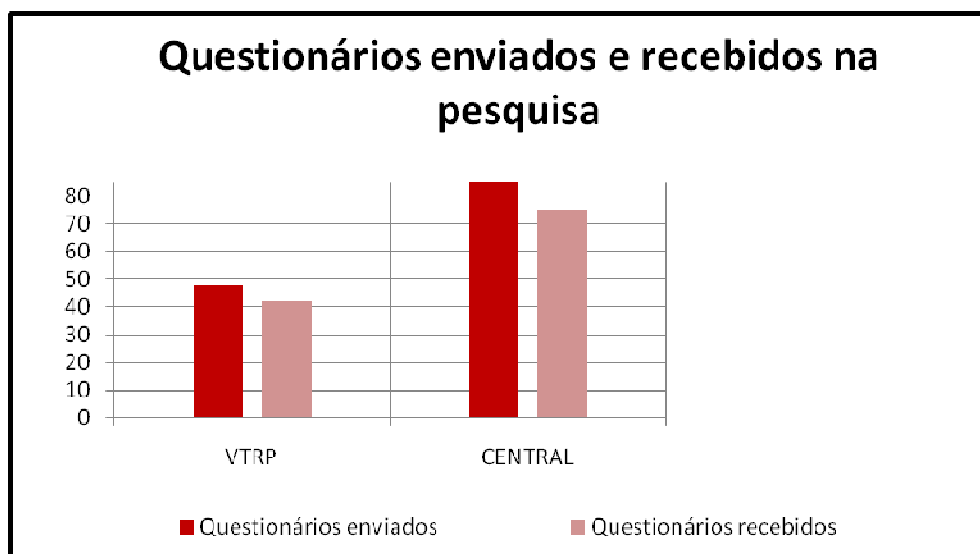


Gráfico 02 – Número de questionários enviados e retorno

Fonte: Dados da pesquisa

5.5 Características das empresas consideradas na pesquisa

Para as análises preliminares de caracterização das empresas, a Tabela 03 apresenta os dados de todas as empresas pesquisadas relativos ao tempo que as mesmas existem, na Tabela 04 os dados referentes a quanto tempo cada empresário é

proprietário. Na Tabela 05 estão os dados referentes a quanto tempo que cada empresa está na rede.

Tabela 03 – Tempo que a empresa existe

Quanto tempo a empresa existe	Anos 1 a 5		Anos 6 a 10		Anos 11 a 20		Mais de 21 anos		N/R		Total
		%		%		%		%		%	
Nº de empresas	19	16,2	25	21,3	46	39,5	20	17,4	07	5,6	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 04 – Tempo que o empresário é proprietário

A partir de quando é proprietário	Anos 1 a 5		Anos 6 a 10		Anos 11 a 20		Mais de 21 anos		N/R		Total
		%		%		%		%		%	
Nº de empresas	18	15,3	30	25,6	42	35,9	10	8,7	17	14,5	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 05 – Tempo da empresa na rede

Tempo da empresa na rede	%	Número de empresas
Até um ano	29,9	35
Acima de um ano até dois anos	46,2	54
Mais de dois anos	15,4	18
Não sabe/ Não respondeu	8,55	10
TOTAL	100,0	117

Fonte: Dados da pesquisa

As redes de empresas formadas a partir da Metodologia da SEDAI, repassada e aplicada pelas Universidades, tem recebido o auxílio de consultores do Programa desde o início dos trabalhos, ou seja, a partir da criação das primeiras redes em 2001. A Tabela 05 mostra que a maioria das empresas está até dois anos na rede (76,1%).

Considerando que o Programa foi implantado em 2000 pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul em parceria com universidades gaúchas, que com consultores têm iniciado o desenvolvimento das redes, o percentual de 15,4% das empresas pertencentes às redes com mais de dois anos é significativo em termos de consolidação do Programa. Outrossim, o percentual de 76,1% das empresas pertencentes às redes com até dois anos representa um crescimento expressivo do Programa em 2005 e 2006.

Do total de empresas pesquisadas, o número mais expressivo, com relação ao tempo de existência da empresa no mercado, está entre 11 a 20 anos, ou seja, 46 empresas, representando 39,5% do total válido, o que demonstra que mesmo entre empresas com considerável tempo no mercado, a prática de redes é bem vinda. Outros números da pesquisa confirmam esse fato, pois 17,4% ou 20 empresas pesquisadas das redes estão no mercado a mais de 21 anos. O que pode, de outro enfoque, configurar situações de dificuldade encontradas quanto à condução de estratégias para a rede. Empresas com muito tempo de mercado, conduzidas de uma mesma forma durante anos, podem sentir dificuldades maiores com relação à abertura de dados, compartilhamento de informações de sua empresa, resistência para aderir a certa dependência da rede e de seus componentes para algumas decisões, resistência à inovação.

Na Tabela 06, um comparativo das regiões Centro e VTRP com relação a quanto tempo a empresa existe e a partir de quando os empresários são proprietários.

Tabela 06 - Tempo que a empresa existe, tempo que o empresário é proprietário da empresa nas regiões VTRP e CENTRO

	TEMPO	VTRP	%	CENTRO	%
Quanto tempo a empresa existe	Até 5 anos	4	9,6	15	19,9
	6 a 10 anos	9	21,4	16	21,4
	11 a 15 anos	14	33,2	14	18,7
	Acima de 15 anos	14	33,5	24	31,8
	Não sabe/ Não respondeu	1	2,3	6	8,2
	TOTAL	42	100,0	75	100,0
A partir de quando é proprietário	Até 5 anos	8	19,1	10	13,3
	6 a 10 anos	9	21,4	21	28,0
	11 a 15 anos	16	38,0	12	16,0
	Acima de 15 anos	7	16,8	17	22,7
	Não sabe/ Não respondeu	2	4,7	15	20,0
	TOTAL	42	100,0	75	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o tempo em que a empresa está na rede (Tabela 07), a Região Centro possui uma concentração maior de empresas com poucos anos de rede, totalizando 38,6% delas ou 29 empresas com até um ano de associação, enquanto que um percentual menor pode ser notado nas empresas do VTRP, sendo 14,3% ou 6 empresas fazendo parte da rede até um ano. Da mesma forma, o percentual de empresas acima de um ano até dois de rede é mais expressivo no VTRP, com 59,6% contra 38,7% na região Centro.

Esses números podem ser explicados pelo tempo de parceria entre a SEDAI e as Universidades, pois a UNISC possui maior tempo de Programa, iniciado em julho de 2001. Já a UFSM iniciou a parceria com a SEDAI em abril de 2004, configurando uma diferença maior no que tange à difusão da idéia de redes entre empresários interessados, bem como da metodologia utilizada para a sensibilização, cooperação e início dos trabalhos pelos grupos formados.

Tabela 07 – Tempo da empresa na rede, nas regiões VTRP e Centro

Tempo da empresa na rede	VTRP	%	CENTRO	%	Número de empresas
Até um ano	6	14,3	29	38,6	35
Acima de um ano até dois anos	25	59,6	29	38,7	54
Mais de dois anos	9	21,4	9	12	18
Não sabe/Não respondeu	2	4,7	8	10,7	10
TOTAL	42	100,0	75	100,0	117

Fonte: Dados da pesquisa

No que tange ao segmento que a empresa pertence, a pesquisa não fez exigências com relação a esse tópico, pois não faz parte dos objetivos saber os motivos de entrada das empresas na rede com relação ao segmento. O estudo busca verificar quais são estes motivos, independente de a empresa atuar na indústria, prestação de serviços ou comércio. A Tabela 08 reflete a distribuição das empresas pesquisadas com relação ao segmento.

Tabela 08 – Distribuição dos segmentos a que as empresas pesquisadas pertencem

Segmento	Número de empresas	%
Comércio/varejo	62	53,0%
Serviços	33	28,2%
Indústria	13	11,1%
Não sabe/ Não respondeu	9	7,7%
TOTAL	117	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser visualizado na Tabela 08, as empresas pesquisadas pertencem principalmente ao comércio/varejo, configurando um total de 53%. Este número reforça a estatística do IBGE em estudo elaborado pelo SEBRAE (2002),¹⁹ no qual as microempresas representavam um total de 93,6% do total de empresas e o setor do comércio, como já era esperado, representando expressivos 95,4% das empresas deste porte, fato que pode facilitar a união das mesmas em redes de empresas. Contudo, há também análises que indicam que a formação de redes é mais receptivo no comércio que na indústria, como também neste setor são mais baixas as barreiras de entrada, os investimentos iniciais e a necessidade de treinamento de pessoal, a facilidade de diminuição de custos de compra, constituem-se em atrativos para as empresas do varejo unirem-se em redes. A rede RBE, Construmais, Farmavale, Aflor e Agaeletro configuram um tipo de rede com empresas que atuam fortemente neste segmento. Em seguida, os segmentos estão divididos entre as regiões VTRP e Centro em tabela específica, que pode ser comparada ao panorama global da pesquisa.

Tabela 09 – Distribuição dos segmentos das empresas pesquisadas nas regiões do VTRP e Centro

Segmento	VTRP	%	Centro	%
Comércio/varejo	29	69%	33	44%
Serviços	-	-	33	44%
Indústria	13	31%	-	-
Não sabe/ Não respondeu	-	-	9	12%
TOTAL	42	100%	75	100%

Fonte: Dados da pesquisa

¹⁹ Fonte: www.sebrae.com.br. Boletim Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.

Dentre as empresas pesquisadas no VTRP a predominância, mais uma vez, gira em torno do varejo com 69%, 29 empresas do total de 42. Já na região Centro, serviços e varejo tiveram a mesma distribuição, ou seja, 44% (33 empresas) atuando na prestação de serviços e 44%, (33 empresas) no varejo.

Dados esses que ratificam pesquisa desenvolvida na cidade de Santa Maria, na qual Beber (1998, apud Tonin et al. 2004), afirma que o comércio e serviços contribuem com 81,04% para o PIB de Santa Maria, enquanto que a indústria somente com 9,75%.

Esse panorama apontado de grande número de empresas em determinados segmentos, pode abrir maior possibilidade de criação e desenvolvimento de redes, nas quais muitos dos problemas de sobrevivência podem ser discutidos e encontradas as melhores formas de serem sanados pelo grupo.

5.6 Identificação dos motivos que levaram as empresas pesquisadas a participarem de redes de cooperação

Diante do arcabouço teórico considerado na pesquisa, todos os enfoques possuem a sua contribuição e sua importância com relação ao motivo de entrada na rede. A Teoria da Dependência de Recursos defende que as empresas formam parcerias (redes) somente pelo motivo de não conseguirem adquirir todas as capacidades individualmente, as demais teorias abordadas consideram outras perspectivas não menos importantes ao estudo de redes.

Porém, para que a pesquisa consiga desvendar os motivos que fizeram o grupo de empresas pesquisadas participarem de uma rede, algumas metodologias estatísticas foram necessárias para ajudar a esclarecer diante do leque de teorias apresentadas, aquelas que foram mais relevantes para que os pesquisados decidissem fazer parte de uma rede.

Para responder aos objetivos do trabalho utilizou-se a ferramenta estatística SPSS (*Statistic Package for Social Science*), cujos resultados são apontados a partir deste tópico.

Ressalva-se que o fato de um grupo de empresas das redes estar melhor desenvolvido ou ter conseguido atingir de uma melhor forma seus objetivos, não implica afirmar que a parceria da SEDAI, seja com a UFSM ou UNISC seja melhor ou

pior, mas considerar que a percepção dos empresários e o respectivo contexto de um local para outro pode mudar sensivelmente.

Para que os motivos que levaram as empresas a se associarem em redes fossem identificados, a análise do primeiro bloco de questões do questionário foi realizada pelas questões 01–36. Através destes dados foi possível classificar quais os motivos mais significativos que fizeram os empresários aderirem ao Programa Redes de Cooperação.

Fica claro, a partir das teorias apontadas na pesquisa, que o aporte conceitual sobre os motivos que levaram as empresas a entrarem em rede (estabelecer alianças), possui um amplo desenvolvimento. De acordo com o Quadro 13, pode-se verificar quais foram os principais motivos que levaram as empresas pesquisadas a buscar a associação em rede.

Para que os resultados obtidos através do questionário tivessem um critério definido para classificação dos motivos mais importantes de entrada na rede por parte dos empresários, estes foram submetidos à análise através do método *top two box* (MARR e CROSBY, 1993, apud CUNHA, BORGES e FACHEL, 1998). Este método permite a soma do percentual de empresários que elegeram os escores 5, 6 e 7 (*Concorda ligeiramente, Concorda em parte e Concorda Totalmente*, respectivamente), elegendo os principais motivos de entrada na rede. Ao mesmo tempo esta análise permite elencar os motivos que menos contribuíram para a entrada da empresa na rede, somando-se o percentual de assinalações nos escores 1, 2 e 3 (*Discorda totalmente, Discorda em parte e Discorda ligeiramente*), respectivamente.

O comparativo dos principais motivos apontados para entrada e daqueles que menos contribuem para a entrada das empresas nas redes, de acordo com a escolha de todos os 117 empresários, estão nos Quadros 13 e 14 seguintes.

Motivos de entrada na rede	Concorda Ligeiramente	Concorda em parte	Concorda totalmente	TOTAL
Motivo 01* – Questão: 09	17,1%	33,3%	41,9%	92,3%
Motivo 02 – Questão: 12	17,1%	27,4%	47,0%	91,5%
Motivo 03 – Questão: 20	13,7%	29,1%	48,7%	91,5%
Motivo 04 – Questão: 02	22,2%	33,3%	35,9%	91,4%
Motivo 05 – Questão: 22	17,9%	29,1%	41,0%	88,0%
Motivo 06 – Questão: 16	15,4%	32,5%	39,3%	87,2%
Motivo 07 – Questão: 05	13,7%	41,9%	29,1%	84,7%
Motivo 08 – Questão: 27	12,0%	22,2%	49,6%	83,8%
Motivo 09 – Questão: 19	23,9%	29,9%	29,9%	83,7%
Motivo 10 – Questão: 35	20,5%	26,5%	35,9%	82,9%
Motivo 11 – Questão: 34	17,9%	23,9%	41,0%	82,8%
Motivo 12 – Questão: 04	13,7%	15,4%	53,0%	82,1%
Motivo 13 – Questão: 03	17,9%	34,2%	29,1%	81,2%
Motivo 14 – Questão: 26	16,2%	29,1%	32,5%	77,8%
Motivo 15 – Questão: 36	14,5%	19,7%	43,6%	77,8%
Motivo 16 – Questão: 01	24,8%	20,5%	31,6%	76,9%
Motivo 17 – Questão: 28	15,4%	30,8%	29,9%	76,1%
Motivo 18 – Questão: 25	19,7%	25,6%	27,4%	72,7%

Quadro 13 – Principais motivos de entrada dos empresários nas redes

Fonte: Dados da pesquisa.

* Principais motivos:

MOT 01 – “Para obter ganhos de oportunidade sendo associado da rede”

MOT 02 – “Para obter os benefícios da rede como marketing, volume de compras, etc”

MOT 03 – “Pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc)”

MOT 04 – “Para aumentar o número de relações sociais e empresariais”

MOT 05 – “Por ser uma tendência de mercado, crescimento e desenvolvimento de empresas”

MOT 06 – “Para a empresa crescer mais através da inter-relação com empresários”

MOT 07 – “Por que a rede proporciona novos conhecimentos a custos menores”

MOT 08 – “Por ser a rede uma excelente fonte de aprendizagem e de descobertas”

MOT 09 – “Por existir confiança e ética entre os participantes da rede”

MOT 10 – “Por que na rede consigo obter recursos que são compartilhados e buscados por todos”

MOT 11 – “Por que temos mais possibilidades de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede”

MOT 12 – “Pelo alto número de empresas associadas. Quanto maior o grupo de empresas, maiores são os benefícios”

MOT 13 – “Para participar de um grupo de empresas com maior credibilidade o mercado”

MOT 14 – “Para somar capacidades com as empresas que já estavam nas redes e poder aprender novas técnicas”

MOT 15 – “Por existir na rede a boa convivência e ajuda mútua dos integrantes do grupo”

MOT 16 – “Para reduzir a incerteza e aumentar a estabilidade”

MOT 17 – “Por que os custos de obtenção de recursos e informações na rede são mais acessíveis do que no mercado”

MOT 18 – “Para participar de mais eventos, ligando a imagem da minha empresa à imagem da rede”

Considerando-se os treze primeiros motivos de entrada citados pelos empresários pesquisados, todos os enfoques buscados pelo trabalho foram considerados, ou seja, liderança, status, confiança, oportunismo, minimização de custos, tamanho do grupo, institucionalização, capital social e dependência de recursos foram enfatizados, configurando-se como importantes motivos de entrada na opinião (percepção) dos pesquisados.

Como todos os motivos elencados possuem altos valores de escolha dos pesquisados, aqueles que estão acima de 90% representam as seguintes proposições, a partir da frase central: *Minha empresa se motivou a entrar na rede*:

- *“Para obter ganhos de oportunidade sendo associado da rede”;*
- *“Para obter os benefícios da rede como marketing, volume de compras, etc”;*
- *“Pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc)”;*
- *“Para aumentar o número de relações sociais e empresariais”.*

Os *ganhos de oportunidade* (92,3%) e *benefícios da rede* (91,5%), apontadas como questões principais de entrada não deixam dúvidas, por parte dos empresários, que a visualização de chances de se dar bem e conseguir algo através do pertencimento ao grupo são condições favoráveis à entrada na rede, a exemplo de interesses econômicos que foram os primeiros na lista de buscas do empresário quando trata-se de pertencer a um determinado grupo. Reforça-se da mesma forma a idéia de Williamson (1985) e Keil (2000) na qual os indivíduos buscam ao máximo a diminuição de custos, como reflete o terceiro motivo apontado (91,5%) e, uma das formas mais rápidas para se atingir este objetivo é a associação em rede. Outra questão que reforça essa idéia aparece como o motivo de número 16 (questão 01) de entrada na rede. Com um escore de 76,9%, os empresários entram na rede *“para reduzir a incerteza e aumentar a estabilidade”* buscando segurança para muitas vezes permanecerem no mercado.

O que se pode visualizar, a partir do panorama esboçado, é que as empresas, ao entrarem na rede, estavam preocupadas muito mais com a *diminuição de custos* a curto prazo. Fato apontado no terceiro motivo de entrada na rede *“pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc)”* e pelo sétimo motivo *“por que a rede proporciona novos conhecimentos a custos menores”*, do que buscando maior interação para o aprendizado dentro de um grupo, *know how* e práticas de gestão. Devido ao fato de a confiança estar em um período embrionário, as aberturas de práticas da empresa são poucas neste estágio inicial, pois o receio de expor determinadas informações faz com que a empresa se proteja inicialmente, podendo depois de algum tempo esboçar suas expectativas e práticas para outras ou mesmo para todo o grupo.

O quarto motivo (questão 02) apontado, com 91,4%: entrar na rede *“para aumentar o número de relações sociais e empresariais”* é considerado por Olson (1999) na teoria da Lógica da Ação Coletiva e por Sandler (1995). Olson (1999) propõe que os

grupos somente serão formados mediante algum interesse econômico que os favoreça e elenca também a possibilidade de indivíduos entrarem em redes para conseguir status. Sandler (1995) propõe que a entrada na rede pelo status pode trazer o aumento de relações sociais do empresário, contribuindo para uma maior visualização na sociedade, o que indiretamente representa uma forma de busca por benefícios individuais.

A participação na rede faz com que esse número de contatos aumente e o resultado permita uma abertura de oportunidades não vista anteriormente fora da rede. Os empresários ainda podem se beneficiar quando a rede torna-se referência para outras partes do Estado ou mesmo do Brasil.

Caso semelhante acontece no Congresso de Redes que é realizado anualmente e discute temas relacionados às Redes de Cooperação, que além dos empresários, reúne a mídia, pessoas interessadas em conhecer mais a fundo como são os relacionamentos em rede, quais os benefícios que poderá ter fazendo parte de um grupo de empresas e qual o assessoramento que é dispensado ao grupo. Portanto, fazer parte de uma rede proporciona, além de benefícios de imagem, conhecer pessoas, entidades e obter benefícios de ordem econômica.

Nos gráficos 03, 04, 05 e 06 da distribuição de cada um dos quatro principais motivos, com escores maiores de 90%, representam visualmente as respostas dos empresários.

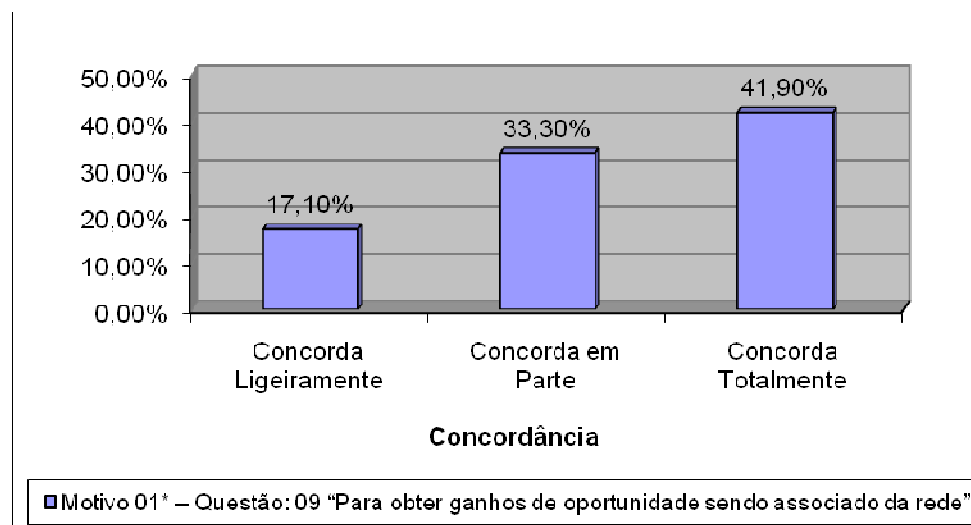


Gráfico 03 – Primeiro motivo de entrada na rede apontado pelos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa

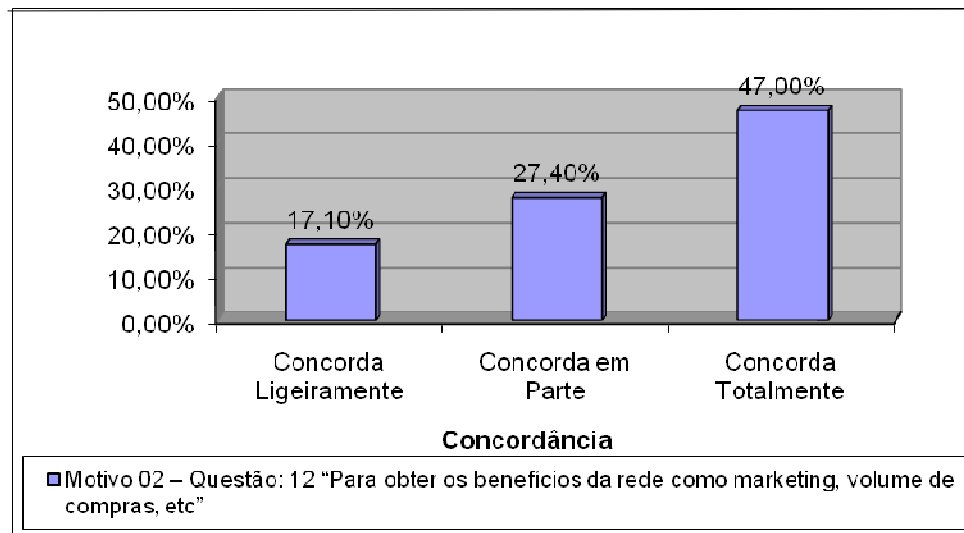


Gráfico 04 – Segundo motivo de entrada na rede apontado pelos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa

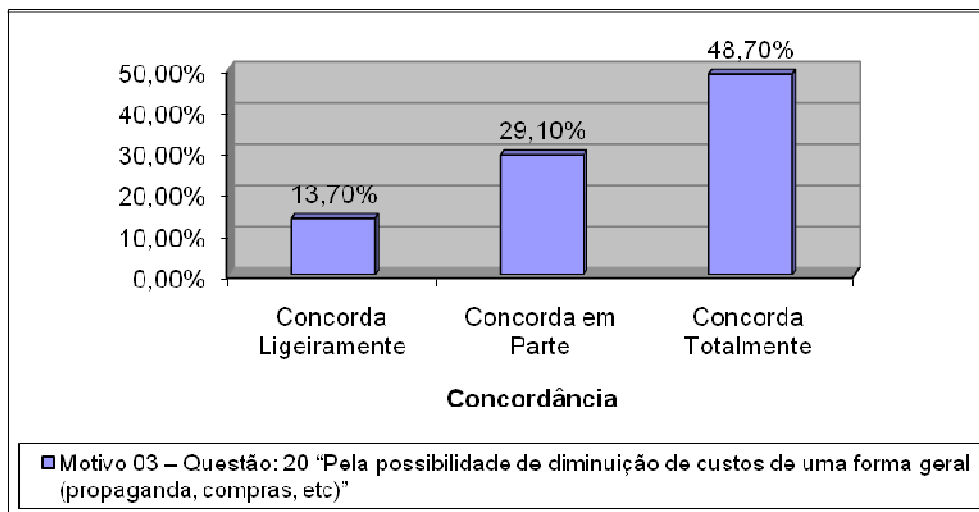


Gráfico 05 – Terceiro motivo de entrada na rede apontado pelos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa

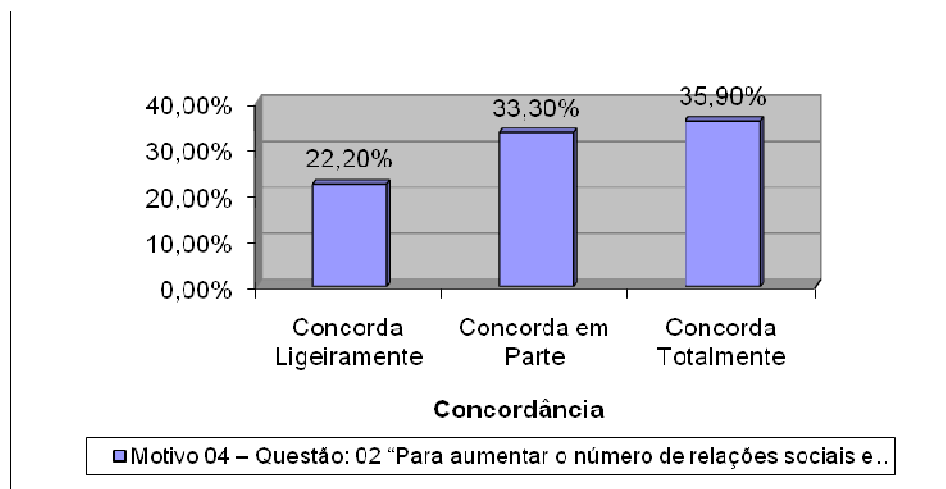


Gráfico 06 – Quarto motivo de entrada na rede apontado pelos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa

Figurando como quinto motivo, com um percentual de 88,0%, as empresas apontaram como um impulsionador da entrada na rede o fato de esta prática ser uma *“tendência de crescimento e desenvolvimento de empresas”*. Esta idéia de união entre empresas que possuem a mesma linha de atuação vêm se difundindo principalmente entre micro e pequenas empresas, que pode ser comprovado pela expansão visível do programa em sete anos de atuação no RS.

Apontado como sexto motivo para a entrada na rede, com um escore de votação de 87,2% *“a empresa crescer mais através da inter-relação com empresários”* representou um forte motivo de entrada, dada a necessidade dos empresários de desenvolver a confiança mútua em um grupo formado por concorrentes, que a partir da entrada na rede tem de trabalhar juntos para o crescimento e amadurecimento da união do grupo. A confiança ainda figura-se, dentre os principais motivos de entrada, na nona classificação. Com um escore de 83,70%, os empresários apontaram a existência de confiança e ética entre os participantes como um dos motivos de entrada na rede.

O décimo e décimo quinto motivos remetem ao capital social, ao comprometimento dos participantes com o grupo e com o desenvolvimento da rede. Com 82,9% o décimo motivo: *“na rede consigo obter recursos que são compartilhados e buscados por todos”* e o décimo quinto, com 77,8% *“existe na rede a boa convivência e ajuda mútua dos integrantes do grupo”* apontam para o fato dos empresários estarem buscando também se aliar com o intuito de estarem entre indivíduos que possam

auxiliá-los na busca e conquista de benefícios ao grupo. Mais uma vez pode-se notar que os empresários não deixaram claro que a motivação de entrada se deu exclusivamente por um único motivo (confiança, oportunismo, minimização de custos, etc.), conseqüentemente, a consideração de um único construto como sendo o responsável pela entrada das empresas nas redes não pode ser formulado, pois os mesmos assumem posições esparsas na classificação geral dos respondentes.

Ainda entre os outros resultados de menor classificação (menos de 90%) que chamaram atenção, os mesmos apontam para uma inclinação dos respondentes à participarem de grupos maiores. Com 82,8% de assinalações, o motivo 11 de entrada na rede é pela *“possibilidade de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede”* e 82,1%, motivo 12, apontando como um dos motivos o número alto de empresas no grupo, sendo que *“quanto maior a associação, maiores serão os benefícios”*.

Como analisado no referencial teórico, a busca pela minimização de custos pode estar fortemente ligada ao oportunismo, podendo a percepção do empresário representar a condição de que em um grupo maior, a necessidade de trabalho ou busca constante de benefícios pode ser tarefa de outros. De outro enfoque, as respostas dos empresários estão, por seu turno, em oposição ao que Olson (1999) explicita sobre os grupos. Para relembrar a teoria, o autor diz que os grupos menores possuem mais possibilidades de continuar com a parceria, justamente pela possibilidade de quando aumentar o número de pessoas envolvidas há a chance de nem todos buscarem os mesmos objetivos com o mesmo esforço. Na presente pesquisa, o que visualizou-se foi que os empresários sentem-se mais atraídos a entrarem em uma rede com mais integrantes, porém, a permanência das empresas no grupo diminuiu em determinadas redes, como no caso da rede AFLOR, de Santa Cruz do Sul. Depois de um certo período de convívio com outras, problemas de relacionamento entre os membros fizeram diminuir o número de associados sensivelmente.

A busca de aprendizagem e descobertas somente é mencionada a partir do oitavo lugar, ainda desempenhando papel importante para a motivação de entrada: 83,8% para a questão 27: *“minha empresa se motivou a entrar na rede por ser uma excelente fonte de aprendizagem e de descobertas”*, porém, as demais questões que referem-se à busca de novas experiências e trocas entre as empresas, vindas da teoria da Dependência de Recursos, receberam classificações menores, sendo: 77,8% para a questão 26: *“minha empresa se motivou a entrar na rede para somar capacidades com as empresas que já estavam nas redes e poder aprender novas técnicas”*, 76,1% para a questão 28: *“minha*

empresa se motivou a entrar na rede porque os custos de obtenção de recursos e informações na rede são mais acessíveis do que no mercado” e 69,3% das assinalações para a questão 29: “minha empresa se motivou a entrar na rede porque a rede é uma ótima forma de capacitação de recursos humanos, tecnológicos e técnicos”.

Em um primeiro momento a capacidade das empresas buscarem a interação e desenvolvimento através do compartilhamento de informações, de dados, tecnologia e gestão, pode ser mínima, porém, empresas com mais de dois anos de rede deveriam estar mais inclinadas à busca do desenvolvimento justamente no que tange à questões de tal natureza, pois os ganhos que são possíveis através de diminuição de preço, propaganda conjunta, compras em grande escala, depois de uma certa diminuição através de esforço conjunto, tendem a se estabilizar, necessitando de outras trocas para que a associação continue atrativa e acima de tudo, rendendo frutos.

Já na análise dos motivos que menos contribuem para a entrada na rede (Quadro 14), também compondo a segunda parte do método *top two box*, o tamanho do grupo é apontado novamente. Aqui as respostas tendem a eliminar a chance de participação em um grupo com poucas pessoas, indo de encontro com as respostas obtidas na análise preliminar já realizada sobre os motivos de entrada na rede. Este resultado justifica-se pelo fato de os empresários visualizarem ou conjugarem a idéia de participar de um grupo maior, com a possibilidade de poder realizar compras em grande escala, por isso as proposições de motivação de entrada: *“pelo baixo número de empresas associadas. Quanto menor o grupo, maiores são os benefícios”* e *“por que a rede tem mais chance de desenvolvimento com menos integrantes”*, receberam os maiores escores de rejeição: 62,4% e 49,6% respectivamente, afirmando que estes pouco influenciaram a entrada na rede para os pesquisados.

As estratégias para minimização de custos de comunicação e negociação, motivo de entrada citado por Sandler (1995), podem acontecer na rede através da manutenção de um número reduzido de participantes. Também de acordo com Olson (1999), a manutenção de grandes grupos dificulta a minimização destes custos. Apesar de as teorias apontarem que os grupos acrescentam benefícios às empresas até determinado ponto (número de participantes), aqui as indicações apontadas por essas teorias são refutadas pois os empresários pesquisados dão ênfase aos grupos com maior número de integrantes, para grupos que possuem, por exemplo, capacidade de compras em grande escala.

Motivos menos importantes para a entrada na rede	Discorda Ligeiramente	Discorda em parte	Discorda Totalmente	TOTAL
Motivo 01* – Questão: 06	12,0%	8,50%	41,9%	62,4%
Motivo 02 – Questão: 13	10,3%	8,50%	30,8%	49,6%
Motivo 03 – Questão: 21	12,8%	7,70%	14,5%	35,0%
Motivo 04 – Questão: 15	7,70%	6,80%	13,7%	28,2%
Motivo 05 – Questão: 32	13,7%	5,10%	8,50%	27,3%
Motivo 06 – Questão: 14	9,40%	5,10%	12,0%	26,5%
Motivo 07- Questão: 10	3,40%	7,70%	12,8%	23,9%
Motivo 08 – Questão: 18	5,10%	5,10%	12,8%	23,0%
Motivo 09 – Questão: 17	3,40%	6,80%	11,1%	21,3%
Motivo 10 – Questão: 24	8,50%	6,00%	6,80%	21,3%
Motivo 11 – Questão: 31	6,80%	5,10%	8,50%	20,4%

Quadro 14 – Motivos que menos contribuíram para a entrada das empresas nas redes

Fonte: Dados da pesquisa

* Motivos não importantes para a entrada na rede:

MOT 01 - “Pelo baixo número de empresas associadas. Quanto menor o grupo, maiores são os benefícios”

MOT 02 - “Por que a rede tem mais chance de desenvolvimento com menos integrantes”

MOT 03 - “Para tornar-se mais parecida com as outras empresas na rede”

MOT 04 - “Para conseguir ganhos sociais, por exemplo, aumento da participação na sociedade”

MOT 05 - “Por que era uma rede conceituada com alto grau de interação entre os membros e a confiança estava presente”

MOT 06 - “Por que os mecanismos de controle da rede impedem as ações oportunistas de alguns membros”

MOT 07 - “Por que já existiam relações anteriores de amizade com os participantes da rede”

MOT 08 - “Por precisar ser ajudado para crescer”

MOT 09 - “Por estar interessado em entrar na rede e ter sido indicado por um amigo(a) que já estava na rede”

MOT 10 - “Para fazer parte e um grupo de empresas que possui muitos clientes”

MOT 11 - “Por que minha empresa tinha uma similaridade de perfil com a rede”

A união das empresas por meio da rede representa a saída do individualismo do mercado em que estavam para uma nova forma de desenvolvimento na qual várias empresas através da rede, podem representar até certo ponto um incremento de capacidade de persuasão, por exemplo, com fornecedores, veículos de comunicação em geral e outras promoções perante clientes, parceiros e público-alvo. A partir de então, pode ser entendida a alta rejeição às duas primeiras questões de motivação de entrada na rede: *“pelo baixo número de empresas associadas. Quanto menor o grupo, maiores são os benefícios”* e *“a rede tem mais chance de desenvolvimento com menos integrantes”*, pois para aquelas que pretendem entrar para uma rede que tenha um número razoável de empresas, essas percepções das dificuldades com relação à capacidade de escala diminuem.

A referência à questão 21: *“minha empresa se motivou a entrar na rede para tornar-se mais parecida com as outras empresas na rede”* a qual aponta para a teoria Institucional, foi a terceira mais votada, configurando-se como outro motivo que menos contribuiu para a entrada na rede. Uma importante consideração a ser feita aqui refere-

se ao fato de as empresas entrarem para a rede sabendo que a sua individualidade não será perdida, ou seja, existem ações e práticas que são tomadas em conjunto e outras que compete somente à cada empresa, individualmente. Da mesma forma, um dos objetivos do Programa Redes de Cooperação refere-se à independência da rede após ser acompanhada pelo consultor responsável. Como a rede anda com suas próprias condições após um determinado tempo, a empresa também não perde (ou não deveria perder) em hipótese alguma a capacidade de decisão dentro de sua empresa, o que acontece sim é uma determinada interdependência, que pode possuir um grau diferenciado de uma rede para outra.

Para que a análise através do método *top two box* seja completa é necessário demonstrar os motivos que menos se configuraram como de entrada, que tiveram menor importância e receberam escores maiores de rejeição na opinião dos empresários pesquisados.

Os gráficos da distribuição de cada um dos três principais motivos que menos contribuíram para a entrada das empresas na rede, representam as respostas dos empresários.

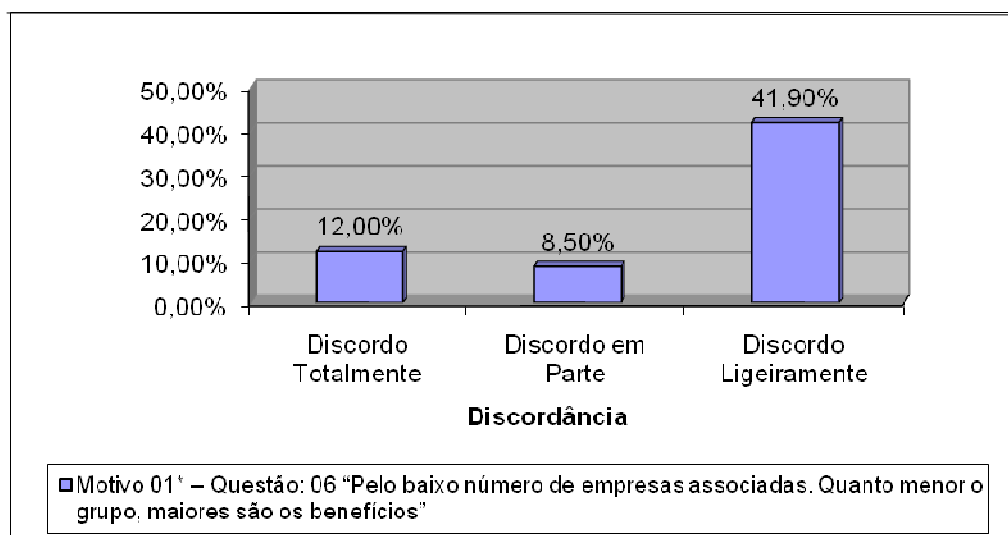


Gráfico 07 – Primeiro motivo que menos contribui para a entrada na rede apontado pelos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa

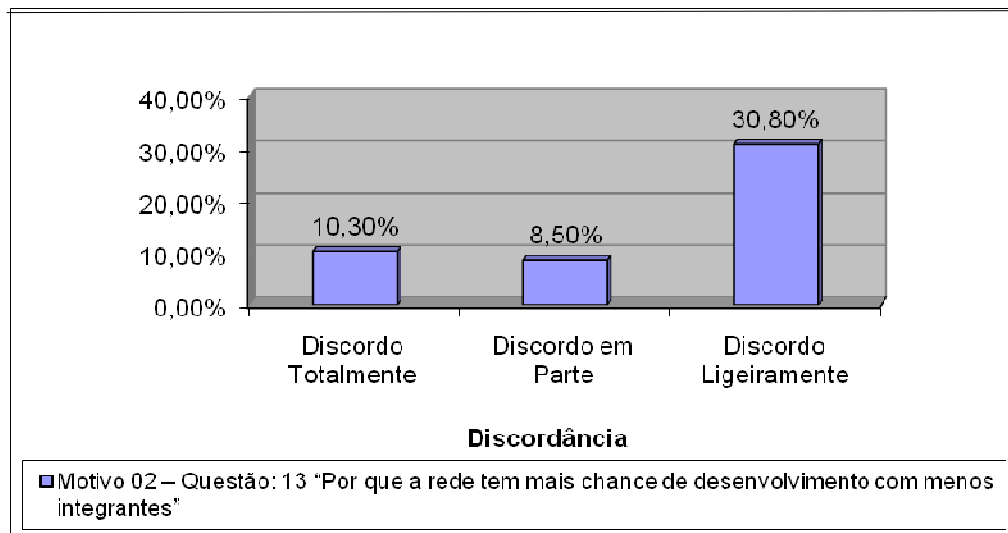


Gráfico 08 – Segundo motivo que menos contribui para a entrada na rede apontado pelos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa

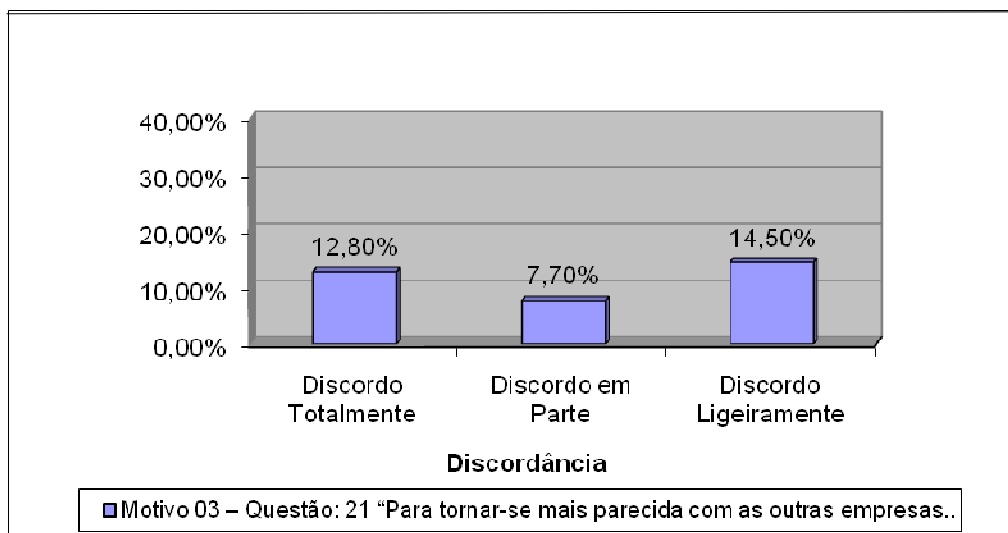


Gráfico 09 – Terceiro motivo que menos contribui para a entrada na rede apontado pelos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa

Como cada um dos grupos (VTRP e Centro) desenvolve capacidades de interação e necessidades diferentes, uma análise acerca destes resultados é interessante. Na Tabela 10 são visualizadas as respostas das duas regiões pesquisadas. Semelhanças e

diferenças com maior ou menor grau, contribuem para que a situação encontrada, delineada pela pesquisa seja melhor entendida.

Quando se trata da análise dos motivos de entrada considerando-se cada uma das regiões abrangidas pela pesquisa, os resultados encontrados não diferem em grandes proporções de um local para outro. Ao visualizar os principais motivos de entrada na região Centro e VTRP, conclui-se que os escores alcançados foram praticamente os mesmos, visualizando os quatro primeiros motivos. As posições dentro dos quatro primeiros motivos podem possuir uma ordem de classificação diferente, mas em suma refletem as mesmas indicações para a entrada das empresas nas redes. A visualização deste panorama está na Tabela 10.

As questões 09, 02, 12 e 20 foram elencadas como as mais importantes. Dessa forma, a análise que pode ser feita a partir desses resultados é que os empresários pesquisados que estão nas redes podem ter, individualmente, objetivos relativamente diferentes para suas empresas, já que a individualidade de cada empresa é mantida (pressuposto lançado pelo programa), porém, a união em torno de um objetivo maior de crescimento passa pelos principais motivos de entrada que são os dispostos na Tabela 10.

Tabela 10 – Comparativo dos principais motivos de entrada na rede, nas regiões

REGIÃO VTRP		REGIÃO CENTRO	
Questões	Escores	Questões	Escores
09	92,9%	20	93,3%
02	90,5%	02	92,1%
12	90,4%	09	92,0%
20	88,0%	12	92,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Questão 09 – “Para obter ganhos de oportunidade sendo associado da rede”

Questão 02 – “Para aumentar o número de relações sociais e empresariais”

Questão 12 – “Para obter os benefícios da rede como marketing, volume de compras, etc.”

Questão 20 – “Pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc.)”

As questões 09 e 12 representam indicações de oportunismo dos empresários, a questão 02 refere-se a status e a de número 20 à minimização de custos. Como enunciado anteriormente, a visualização clara de entrada na rede elegendo dois ou três construtos não é possível aqui, por exemplo, caso o construto oportunismo se configurasse como o primeiro apontado pelos respondentes, as questões 01, 09, 12 e 18

teriam de receber os maiores escores. Como as questões dos construtos fundiram-se nas classificações, fica difícil apontar um deles como o maior responsável pela entrada das empresas nas redes.

Da mesma forma, pode ser exposto um quadro comparativo entre os motivos que menos contribuíram para a entrada das empresas pesquisadas nas redes. As questões 06, 13 e 21, nesta ordem, nas duas regiões, se destacam como sendo o centro das atenções, com maior relevância, ou maior índice de rejeição nesse caso, no VTRP. Na Tabela 11 podem ser visualizadas as semelhanças.

Tabela 11 – Comparativo dos motivos menos importantes para a entrada na rede, nas regiões

REGIÃO VTRP		REGIÃO CENTRO	
Questões	Escore	Questões	Escore
06	71,5%	06	57,3%
13	57,1%	13	45,4%
21	50,0%	21	26,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Questão 06 - “Pelo baixo número de empresas associadas. Quanto menor o grupo, maiores são os benefícios”

Questão 13 - “Por que a rede tem mais chance de desenvolvimento com menos integrantes”

Questão 21 - “Para tornar-se mais parecida com as outras empresas na rede”

A rejeição com relação às questões propostas aos empresários presentes nas redes do VTRP é maior se for observada e comparada com a região Centro, a qual se destaca por possuir pontos bem centrais de rejeição que diminuem drasticamente, ou seja, 57,3% para o primeiro motivo apontado como sendo pouco motivador de entrada na rede e 26,6% como terceiro mais rejeitado, à medida em que são enumerados os motivos. Pode-se notar também uma diferença bem significativa, 14,2%, entre os escores das respostas nas duas regiões no item 06: “*minha empresa se motivou a entrar na rede pelo baixo número de empresas associadas. Quanto menor o grupo, maiores são os benefícios*”, sendo os resultados de rejeição 71,5% e 57,3% do VTRP e Centro respectivamente.

Da mesma forma acontece com os itens 13 e 21, respectivamente “*minha empresa se motivou a entrar na rede por que a rede tem mais chance de desenvolvimento com menos integrantes*” e “*minha empresa se motivou a entrar na rede para tornar-se mais parecida com as outras empresas na rede*”, tendo escores de

57,1% (VTRP) e 45,4% (Centro) para a questão 13 e escores um pouco menores de rejeição: 50,0% (VTRP) e 26,6% (Centro) para a questão 21.

Os resultados encontrados no geral, apesar de não contribuírem para a eleição de construtos claros, apontam para uma inclinação nos motivos de entrada para questões de ganhos e busca por resultados representadas pelas quatro questões mais votadas: 09, 12, 20 e 02 com, escores respectivamente de 92,3%, 91,5%, 91,5% e 91,4% (Quadro 13). O oportunismo, a minimização de custos acentuados nas respostas comprovam essa tendência. Já para os motivos que menos contribuem para a entrada das empresas nas redes consegue-se delinear escores mais significativos de rejeição, por exemplo: o tamanho do grupo é um aspecto que muito contribuiu para a entrada das empresas pesquisadas na rede, sendo rejeitada a hipótese de entrada em uma rede com poucos integrantes, o que comprova-se pelos resultados de 62,4% e 49,6% para as questões de número 06 e 13, que referem-se a números menores de empresas nas redes.

Este panorama delineado até o presente momento é apenas uma parte da pesquisa que também busca saber se os motivos que levaram as empresas a se associarem em redes das regiões VTRP e Centro estão sendo atingidos. Até o momento os principais motivo de entrada das empresas nas redes foi delineado, mesmo não apontando para um enfoque claro, vários motivos contemplam várias teorias abordadas no referencial teórico. A seguir são trabalhados os demais objetivos específicos do trabalho a fim de buscar responder a questão de pesquisa.

5.7 Análise da relação entre os motivos de entrada na rede e o grau de atingimento destes

Para buscar a complementação do primeiro objetivo específico do trabalho, *identificar os motivos das empresas entrarem em redes e traçar um paralelo com o respectivo grau de atingimento destes*, utilizou-se o teste-t. “O teste *t* avalia se as diferenças observadas entre as médias de duas amostras ocorreram por acaso ou se houve uma diferença verdadeira” (HAIR et al, 2005a, p. 297).

Apesar de existir divergências quanto à utilização da distribuição *t* ou *Z* para amostras maiores que 30, Hair et al (2005a, p. 297) afirmam que “a distribuição *t* normalmente é empregada para amostras maiores do que 30 porque as duas

distribuições são quase idênticas com tamanhos maiores de amostra” e como a pesquisa considera 117 respostas, a amostra considerada supera 30, assumindo, portanto, normalidade.

Na Quadro 15 podem ser visualizados os motivos, de acordo com os respondentes, que os levaram a participar de uma rede, bem como o grau de atingimento destes, demonstrados pelos valores obtidos no teste-t. Estes dados contribuem para a resposta ao primeiro objetivo específico do trabalho, o qual almeja traçar um paralelo entre os motivos de entrada e o respectivo grau de atingimento. Foram considerados, para fim de análise aqueles motivos que mais se destacaram na primeira parte da pesquisa, ou seja, na identificação dos motivos que levaram as empresas a se associarem em redes de cooperação.

Aqui as análises são realizadas a partir dos principais motivos de entrada na rede dispostos na primeira parte do trabalho, ou seja, pelo método usado (top two box) verificou-se quais eram esses motivos e a partir de então as análises do teste-t realizadas. Para a identificação dos principais motivos de entrada não ser muito extensa, na primeira parte do trabalho, foram classificados como “principais” aqueles motivos com escores acima de 90%. Já no Quadro 15 estão, em ordem de classificação pelo método top two box os principais motivos de entrada e o respectivo atingimento percebido pelos empresários em suas redes.

	MOTIVOS Variável	Top two box	Média Entrada Teste-t	Desvio padrão	Média Atingimento Teste-t	Desvio padrão	Diferença (entrada - atingimento)
1	Questão 09	92,3%	6,10	1,07	5,23	1,41	0,87
2	Questão 20	91,5%	6,25	1,03	5,21	1,61	1,04
2	Questão 12	91,5%	6,07	1,18	5,36	1,52	0,71
3	Questão 02	91,4%	5,88	1,20	5,45	1,53	0,43
4	Questão 22	88,0%	5,91	1,19	5,33	1,47	0,58
5	Questão 16	87,2%	5,90	1,26	5,27	1,58	0,63
6	Questão 05	84,7%	5,76	1,32	5,08	1,67	0,68
7	Questão 27	83,8%	5,93	1,47	5,47	1,58	0,46
8	Questão 19	83,7%	5,69	1,51	5,62	1,67	0,07
9	Questão 35	82,9%	5,77	1,39	5,23	1,71	0,54
10	Questão 34	82,8%	5,82	1,44	5,17	1,87	0,65
11	Questão 04	82,1%	5,90	1,63	5,20	1,80	0,70
12	Questão 03	81,2%	5,68	1,46	5,48	1,60	0,20
13	Questão 36	77,8%	5,85	1,46	5,44	1,73	0,41
13	Questão 26	77,8%	5,59	1,64	4,95	1,72	0,64
14	Questão 01	76,9%	5,62	1,61	5,15	1,77	0,47
15	Questão 28	76,1%	5,59	1,49	5,31	1,70	0,28
16	Questão 25	72,7%	5,41	1,60	4,96	1,85	0,45

Quadro 15 – Paralelo dos principais motivos de entrada e respectivo grau de atingimento destes através do teste-t pareado na pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa

- Questão 09 – “Para obter ganhos de oportunidade sendo associado da rede”
 Questão 20 – “Pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc)”
 Questão 12 – “Para obter os benefícios da rede como marketing, volume de compras, etc”
 Questão 02 – “Para aumentar o número de relações sociais e empresariais”
 Questão 22 – “Por ser uma tendência de mercado, crescimento e desenvolvimento de empresas”
 Questão 16 – “Para a empresa crescer mais através da inter-relação com empresários”
 Questão 05 – “Por que a rede proporciona novos conhecimentos a custos menores”
 Questão 27 – “Por ser a rede uma excelente fonte de aprendizagem e de descobertas”
 Questão 19 – “Por existir confiança e ética entre os participantes da rede”
 Questão 35 – “Por que na rede consigo obter recursos que são compartilhados e buscados por todos”
 Questão 34 – “Por que temos mais possibilidades de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede”
 Questão 04 – “Pelo alto número de empresas associadas. Quanto maior o grupo de empresas, maiores são os benefícios”
 Questão 03 – “Para participar de um grupo de empresas com maior credibilidade o mercado”
 Questão 36 – “Por existir na rede a boa convivência e ajuda mútua dos integrantes do grupo”
 Questão 26 – “Para somar capacidades com as empresas que já estavam nas redes e poder aprender novas técnicas”
 Questão 01 – “Para reduzir a incerteza e aumentar a estabilidade”
 Questão 28 – “Por que os custos de obtenção de recursos e informações na rede são mais acessíveis do que no mercado”
 Questão 25 – “Para participar de mais eventos, ligando a imagem da minha empresa à imagem da rede”

Os motivos de entrada apontados como principais pelo método *top two box* que revelou os principais motivos de entrada na rede pelos empresários, tiveram médias superiores também, alcançando diferenças significativas no teste-t. Ao traçar um comparativo entre os principais motivos de entrada e as médias do teste-t, é feita a seguinte proposição, disposta na Tabela 12.

Tabela 12 – Principais motivos de entrada no comparativo (teste-t e método Top two Box)

Questões	Mot. Entrada/	Atingimento -	Diferença	Questões	Top two Box (motivos de entrada)
	Teste-t				
09	6,10	5,23	0,87	09	92,3%
12	6,07	5,36	0,71	12	91,5%
20	6,25	5,21	1,04	20	91,5%
02	5,88	5,45	0,43	02	91,4%
22	5,91	5,33	0,58	22	88,0%

Fonte: Dados da pesquisa

- Questão 09 – “Para obter ganhos de oportunidade sendo associado da rede”
 Questão 12 – “Para obter os benefícios da rede como marketing, volume de compras, etc”
 Questão 20 – “Pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc)”
 Questão 02 – “Para aumentar o número de relações sociais e empresariais”
 Questão 22 – “Por ser uma tendência de mercado, crescimento e desenvolvimento de empresas”

Com relação à aplicação do teste-t, considerando-se as diferenças entre os motivos de entrada e atingimento, o grau de significância atingido foi de 1% para todos os casos, exceto as questões de números 09 e 12, as quais foram significativas a 5%.

A maior diferença entre os motivos que levaram as empresas pesquisadas a entrarem nas redes e seu atingimento deu-se na questão 20, segundo motivo de entrada. Quando questionados se a empresa se motivou a entrar na rede “*pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc)*”, os empresários responderam e o teste-t apresentou o valor de 6,25 como motivo de entrada e 5,21 como grau de atingimento, sendo de 1,04 o escore de diferença, ou seja, o motivo de entrada (expectativa) nesse quesito era bem superior ao que as empresas estavam percebendo na prática.

Essa perspectiva pode ser encontrada na colocação de Gulati e Gargiulo (1998), na qual os autores deixam claro que as primeiras informações sobre as outras organizações do grupo são de difícil acesso antes da real interação na rede. Da mesma forma, abordando novamente a questão, a expectativa de bons relacionamentos e interação com os demais pode ser maior do que realmente se fará realidade, deixando os empresários um tanto frustrados caso essa diminuição de custos não aconteça rapidamente na rede.

Essa comparação entre motivo de entrada e atingimento (Tabela 13) para a questão 20: “*minha empresa se motivou a entrar na rede pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc)*”, pode ser realizada entre as duas regiões que a pesquisa considerou. Os escores ficam assim distribuídos: região VTRP com 5,95 como motivo de entrada e 4,62 como atingimento, perfazendo um gap maior (1,33) do que a diferença alcançada no resultado global (1,04). Já na região Centro observa-se 6,42 como motivo de entrada e um resultado de 5,54 como objetivo atingido, repetindo uma baixa satisfação deste motivo de entrada, se comparado à expectativa de entrada, porém com uma diferença um pouco menor (0,88) com relação à região do VTRP.

As diferenças significativas entre motivos de entrada e atingimento apresentados, podem, em parte ser explicadas pela vontade dos empresários de diminuição de custos através da rede em um período relativamente curto. Tal situação pode tornar-se realidade se caso todas as negociações e ajustes entre fornecedores e compradores (os empresários) forem harmoniosamente delineadas em busca de compras em grande escala, investimentos em promoção e propaganda conjunta. De outra forma, o desenvolvimento da interação entre os membros não se desenvolve de um momento para outro. De acordo com Child (1999), a confiança desenvolvida pode gerar

credibilidade entre as pessoas e mais ainda, dessas pessoas para com a instituição rede e torna-se mais necessária ainda sua construção em bases sólidas.

Esse processo é mais delicado, pois abrange uma gama de variáveis que cada um dos agentes pertencentes à rede levam em conta e executam operações de dar e receber a fim de visualizar se o enlace com outras empresas está sendo “lucrativo” ou não. Na pesquisa de Pereira (2005), os resultados já demonstravam a corroboração da variável “confiança” com relação ao maior tempo de associação, ou seja, quanto maior o tempo no grupo, maior a confiança desenvolvida. Da mesma forma Williamson (1985) argumenta que a confiança desenvolvida pode contribuir para o aumento da capacidade de interdependência entre os indivíduos, indo, conseqüentemente, ao encontro da diminuição de custos, situação tão almejada pelos empresários. Caso esta confiança seja quebrada em determinado momento, para seu restabelecimento são necessários novos investimentos em trocas entre os parceiros, para somente depois de um tempo, esta ser instalada novamente.

Para que o grupo consiga a minimização (ou diminuição) de custos de uma forma geral, é necessário não somente a compra em grande escala, que pode se refletir imediatamente no caixa da empresa, mas sim o investimento de tempo, disponibilidade, interação, abertura da própria empresa e de processos internos para os outros membros. As atitudes oportunistas entram em cena como a maior vilã, enquanto as relações não atingirem um nível de confiança significativo, pois já como afirmavam Bachmann, Teng e Das (2001), a confiança transforma-se no mecanismo central para que os problemas e a coordenação de expectativas entre os indivíduos possam ser solucionados eficientemente.

Quando a pergunta refere-se à “*obter ganhos de oportunidade sendo associado da rede*” (questão 09) a qual se configurou como primeiro motivo de entrada na rede e também como parte do construto (oportunismo) que recebeu maior escore de assinalações entre os participantes da pesquisa, no teste-t essa diferença foi novamente significativa, ou seja, a expectativa dos respondentes foi maior do que o atingimento percebido por eles neste item, perfazendo 6,1 como média para a motivação de entrada e 5,23 para posterior atingimento dessa motivação. Quando comparados esses índices com cada região, da mesma forma pode-se obter uma diferença, como segue: VTRP com 5,95 (motivação de entrada) e 4,45 (atingimento) e região Centro com 6,19 (motivação de entrada) e 5,67 (atingimento).

Com relação a “*obter os benefícios da rede, como marketing, volume de compras, etc*”(questão 12) e segundo motivo de entrada juntamente com a questão 20, o teste-t repete as conclusões anteriores e os números revelam que para a motivação de entrada, a média encontrada foi de 6,07 e para o atingimento de 5,36. Nas regiões pesquisadas, VTRP aponta uma média de motivação de entrada de 5,93 enquanto o atingimento não passou da média de 4,98. Na região Centro, 6,15 para a motivação de entrada e 5,57 para o atingimento da questão 12, a qual une-se à questão 09 no construto oportunismo.

Para a questão 02, “*minha empresa se motivou a entrar na rede para aumentar o número de relações sociais e empresariais*”, referente ao status, os números encontrados refletem uma média na motivação de entrada um tanto menor do que as demais questões principais que já foram apontadas, porém, não fugindo à regra de expectativa maior do que atingimento, ou seja, 5,88 para 5,45. Na média encontrada nas duas regiões, a situação se repete: região VTRP com 5,71 como motivação de entrada e 4,79 para atingimento e na região Centro, 5,97 como motivação de entrada e 5,83 para atingimento.

Quando os empresários foram questionados se um dos motivos de entrada na rede seria “*por ser uma tendência de mercado, crescimento e desenvolvimento de empresas*”, (questão 22) a média do teste-t ficou assim: 5,91 como motivo de entrada e 5,33 para o atingimento. Na região VTRP repete-se o mesmo panorama, com 5,63 e 4,71 para motivação de entrada e atingimento, respectivamente e na região Centro, 6,07 (motivação de entrada) e 5,68 (atingimento) desse objetivo. Uma possível explicação para esse caso seria uma expectativa alta de crescimento e desenvolvimento da empresa quando esse empresário está entrando na rede e uma possível dificuldade maior de conciliação entre vontades e necessidades imediatas e realizações práticas quando da entrada na rede.

Na Tabela 13 nota-se as diferenças de cada região, com relação ao motivo de entrada e grau de atingimento, pelo teste-t realizado.

Tabela 13 – Teste-t pareado dos Motivos de entrada na rede e respectivo grau de atingimento em cada região pesquisada (VTRP e Centro)

Região VTRP				Região Centro			
MOTIVO	Mot. Entr.	Ating.	Dif.	MOTIVO	Mot. Entr.	Ating.	Dif.
Questão 09	5,95	4,45	1,5	Questão 20	6,42	5,54	0,88
Questão 20	5,95	4,62	1,33	Questão 36	6,23	5,86	0,37
Questão 12	5,93	4,98	0,95	Questão 09	6,19	5,67	0,52
Questão 16	5,83	4,54	1,29	Questão 12	6,15	5,57	0,58
Questão 02	5,71	4,79	0,92	Questão 35	6,14	5,77	0,37
Questão 27	5,69	4,86	0,83	Questão 34	6,08	5,72	0,36
Questão 28	5,64	5,07	0,57	Questão 04	6,07	5,65	0,42
Questão 22	5,63	4,71	0,92	Questão 22	6,07	5,68	0,39
Questão 04	5,6	4,4	1,2	Questão 27	6,07	5,81	0,26
Questão 26	5,57	4,62	0,95	Questão 02	5,97	5,83	0,14

Fonte: Dados da pesquisa.

Questão 09 – “Para obter ganhos de oportunidade sendo associado da rede”

Questão 20 – “Pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc)”

Questão 12 – “Para obter os benefícios da rede como marketing, volume de compras, etc”

Questão 16 – “Para a empresa crescer mais através da inter-relação com empresários”

Questão 02 – “Para aumentar o número de relações sociais e empresariais”

Questão 27 – “Por ser a rede uma excelente fonte de aprendizagem e de descobertas”

Questão 28 – “Por que os custos de obtenção de recursos e informações na rede são mais acessíveis do que no mercado”

Questão 22 – “Por ser uma tendência de mercado, crescimento e desenvolvimento de empresas”

Questão 04 – “Pelo alto número de empresas associadas. Quanto maior o grupo de empresas, maiores são os benefícios”

Questão 26 – “Para somar capacidades com as empresas que já estavam nas redes e poder aprender novas técnicas”

Questão 36 – “Por existir na rede a boa convivência e ajuda mútua dos integrantes do grupo”

Questão 35 – “Por que na rede consigo obter recursos que são compartilhados e buscados por todos”

Questão 34 – “Por que temos mais possibilidades de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede”

A partir dos resultados encontrados e análises realizadas, parte-se para a análise fatorial e regressão, propostas no terceiro objetivo específico do trabalho, que pretendeu verificar em que proporção a situação atual dos pesquisados é reflexo dos motivos de entrada.

5.8 Análise fatorial e regressão

No decorrer da pesquisa, a possível relação entre determinadas proposições foi observada e a partir de então a análise fatorial e regressão foram utilizadas. A finalidade foi verificar se a situação atual dos pesquisados hoje é reflexo dos motivos de entrada na rede, ou seja, os fatores que fizeram as empresas entrarem nas redes seriam os

responsáveis pela permanência delas até hoje. A seguir são apresentados, de acordo com Hair *et al.* (2005b) e Malhotra (1999), os principais passos a serem desenvolvidos na análise fatorial, a partir dos passos seguintes:

Primeiro passo: criação da matriz de correlação das variáveis consideradas na pesquisa. Essa matriz expressa duas a duas os resultados da associação e verifica-se, ao final, se a análise fatorial será passível de aplicação;

Segundo passo: extração de fatores que representarão através de um número menor de variáveis, os dados mais importantes e

Terceiro passo: aplicação da rotação mais adequada ao conjunto de dados do estudo.

5.8.1 Primeiro passo: matriz de correlação e principais testes de adequação

A matriz de correlação, a qual foi gerada a partir do número de variáveis consideradas na pesquisa e correlacionadas duas a duas, mostrou-se boa, com a grande maioria das correlações apresentando-se positivas. Esta análise torna-se necessária para que possa ser realizada a diminuição das variáveis posteriormente, representadas pelos fatores.

5.8.1.1 Teste de validade da Análise Fatorial

Almeja-se neste ponto saber se a análise fatorial desenvolvida pela pesquisa realmente possui validade perante as variáveis escolhidas. Mesmo contando com 117 respondentes (um número não tão alto), os testes iniciais de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de Bartlett indicam a adequação das variáveis à Análise Fatorial.

A medida de KMO para a presente pesquisa foi de 0,855 e o teste de esfericidade de Bartlett, significativo a $p < 0,001$, o que é satisfatório, pois próximo de zero representa que a aplicação da análise fatorial é satisfatória. Um KMO maior que 0,5 é considerado bom: quanto maior, mais validade a análise fatorial terá para as

variáveis escolhidas. O Quadro 16 apresenta os resultados da aplicação dos dois testes aos dados da pesquisa.

A coerência interna de cada fator foi analisada a partir do Alfa de Cronbach, sendo demonstrado o alfa menor moderado, ou seja, entre 0,6 a 0,7, de acordo com Hair (2005a), e a maior classificada como muito boa: 0,8721.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,855
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2232,091
	df	630
	Sig.	,000

Quadro 16 – Testes KMO e Teste de esfericidade de Bartlett

Fonte: Dados da pesquisa

5.8.1.2 Segundo passo: extração dos fatores mais importantes

Para a extração dos fatores mais importantes²⁰ a serem conservados na pesquisa, ou seja, aqueles com maior variância explicada, os critérios utilizados foram: o gráfico Scree Plot (visual) além da escala dos eigenvalues.

Através do gráfico Scree Plot pode-se visualizar a queda (declive) do primeiro fator para o segundo, e conseqüentemente para os demais, diminuindo gradativamente o poder de explicação. O Gráfico 10 representa a disposição dos fatores considerados.

²⁰ Os fatores mais importantes aqui referem-se aos de entrada na rede.

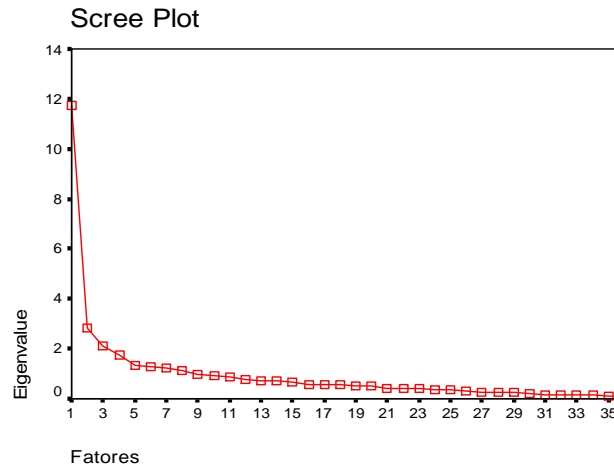


Gráfico 10 – Distribuição dos fatores pelo Gráfico Scree Plot.

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se notar que, a partir do oitavo ponto no gráfico em declive, a capacidade de explicação das variâncias não aumenta muito, sendo o resultado satisfatório com oito fatores (eigenvalue maior que 1,0), o que contribui 65,28% para a explicação.

A comunalidade, proporção da variância que uma variável compartilha com todas as demais variáveis (proporção da variância de cada variável explicada pelos fatores comuns), também é requisito para que a análise prossiga. Os dados coletados neste trabalho foram analisados e os valores encontrados estão de acordo para permanecerem no estudo.

Através do critério Eigenvalue (Anexo 04), as variáveis com valores acima de 1,0 são preservadas, obtendo-se assim 08 fatores que possuem poder de explicação de 65,28% da variância total, indo de encontro com o percentual da variância total explicada, de no mínimo 60% (MALHOTRA, 1999), de acordo com a literatura pesquisada. Os alfa de Cronbach foram calculados para os oito fatores encontrados na pesquisa, sendo que todos eles apresentaram valores considerados de moderados a muito bom.

5.8.1.3 Terceiro passo: aplicação da rotação mais adequada

Na extração dos valores, as respostas foram submetidas à análise fatorial com rotação dos fatores através da rotação Varimax, mais comumente utilizado, que, segundo Malhotra (2001, p. 511), “trata-se de um método ortogonal de rotação que minimiza o número de variáveis, com altas cargas sobre um fator, reforçando assim a interpretabilidade dos fatores”. O método utilizado para a extração dos fatores foi a Análise dos Componentes Principais que utiliza a variância total dos dados.

O propósito foi verificar os fatores que fizeram as empresas entrarem nas redes e que são responsáveis pela permanência delas até hoje, ou seja, que apontasse se a situação que as empresas estão hoje é fruto dos motivos principais de entrada.

No questionário, o último bloco de questões (41 à 49, do Anexo 02), questionava aos respondentes sua situação atual na rede, através do enunciado: “*Marque a alternativa que mais representa a sua situação HOJE na rede.*” A partir das respostas dadas à estas questões, ligadas diretamente às respostas dadas as 36 questões iniciais que indagavam os principais motivos de entrada na rede, foi possível responder quais os fatores (motivos de entrada) são os maiores responsáveis pela situação atual das empresas nas redes.

Para isso, a análise de regressão foi rodada de duas formas diferentes. Fato que se explica pela seguinte razão: na primeira tentativa de regressão rodada, as cargas fatoriais foram consideradas no total para cada um dos fatores rotados. Na segunda, somente os coeficientes mais significativos, ou seja, acima de 0,5 foram considerados, o que do ponto de vista teórico torna-se mais coerente pelo fato de existir relação entre os construtos, o que permite a busca de uma melhor adequação.

Para a Tabela 14 dos coeficientes da Regressão I foram rodadas nove regressões (41 a 49), sendo o item que apresentou maior poder de explicação da situação atual dos empresários foi o de número 42, que considerou que 30,10% da situação atual de “*confiança e relacionamento entre os membros da rede permite a redução de custos (compras, contratos, propaganda)*” é reflexo dos fatores tamanho do grupo, capital social, institucionalização e status, podendo ser representada pela seguinte equação:

$$\text{Situação atual de Grau de confiança que permite a redução de custos} = 0,397(\text{TAMGRUPO}) + 0,324(\text{CAPSOC}) + 0,2(\text{INSTITUC}) + 0,178(\text{STATUS}) + 5,438$$

Considerando que a administração é uma ciência social aplicada e não uma ciência exata e que a pesquisa retratou a percepção dos empresários pesquisados, os níveis encontrados de explicação nas regressões rodadas podem ser considerados aceitáveis. Porém existem alguns fatores que ainda não foram considerados no presente estudo que ainda contribuem para a entrada das empresas pesquisadas nas redes, justamente pelo resultado encontrado.

Tabela 14 – Tabela dos coeficientes da regressão I

Var. Dep. *	Constante (α)	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6	β_7	β_8	R ²
41	4,455			0,2*		0,23*				7,40%
42	5,438		0,324**		0,397**		0,178*		0,2*	30,10%
43	5,732				0,176*		0,385**			16,40%
44	5,313	0,206*					0,300**	0,195*		14,70%
45	4,482	0,224**				0,240**	0,350**	0,217**		25,0%
46	5,438	0,334**	0,199*				0,227**			18,10%
47	5,107	0,335**	0,311**			0,27**				26,10%
48	4,464	0,310**	0,340**			0,30**				28,10%
49	5,304	0,178*	0,326**							12,20%

Fonte: Dados da pesquisa.

**; *: Nível de significância de 1% e 5%, respectivamente.

*Variáveis dependentes elencadas acima (41 a 49) no questionário.

- 41) A empresa não cresceu depois que ingressou na rede.
 42) O grau de confiança e relacionamento entre os membros da rede permite a redução de custos.
 43) A rede proporciona troca de informações e inovação com outras empresas.
 44) Na rede que participo, as empresas estão ligadas por uma forte liderança.
 45) Estando na rede consigo mais projeção na sociedade.
 46) Existe muita confiança e ética entre os participantes da rede.
 47) Estamos trabalhando com um número bom de empresas na rede, isso é bom.
 48) Hoje, as empresas da rede trabalham de maneira padronizada, facilitando o convívio.
 49) Na rede obtemos recursos que são buscados por todos os integrantes.

Onde: β_1 : Liderança
 β_2 : Capital Social
 β_3 : Dependência de Recursos
 β_4 : Tamanho
 β_5 : Minimização de Custos
 β_6 : Status
 β_7 : Oportunismo
 β_8 : Institucionalização

Como na tabela da regressão I os dados apresentados, de certa forma não favoreceram um percentual expressivo de explicação da situação atual dos empresários quando comparados aos motivos de entrada na rede, optou-se por realizar uma segunda

tentativa, através da rotação de uma segunda regressão para o bloco (41-49), rodadas a partir dos coeficientes mais significativos, o que do ponto de vista teórico pode ser considerado mais coerente, pela possibilidade de cálculo das médias das variáveis principais de cada fator.

Tabela 15 – Tabela dos coeficientes da regressão II

Var. Dep*	Constante (α)	β ₁	β ₂	β ₃	β ₄	β ₅	β ₆	β ₇	β ₈	R ²
41	2,995				0,260 **					5,90%
42	0,835		0,254 **			0,340 **				24,90%
43	2,026						0,428 **			17,60%
44	1,463				0,207 *		0,299 **			14,20%
45	-1,285				0,339 **		0,243 **	0,183 *		30,00%
46	2,221	0,296 **	0,235 *							21,50%
47	1,648		0,353 **		0,234 *					24,80%
48	0,415		0,335 **		0,314 **					30,30%
49	2,613		0,384 **							14,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

**; *: Nível de significância de 1% e 5%, respectivamente.

*Variáveis dependentes elencadas acima (41 a 49) no questionário.

41) A empresa não cresceu depois que ingressou na rede.

42) O grau de confiança e relacionamento entre os membros da rede permite a redução de custos.

43) A rede proporciona troca de informações e inovação com outras empresas.

44) Na rede que participo, as empresas estão ligadas por uma forte liderança.

45) Estando na rede consigo mais projeção na sociedade.

46) Existe muita confiança e ética entre os participantes da rede.

47) Estamos trabalhando com um número bom de empresas na rede, isso é bom.

48) Hoje, as empresas da rede trabalham de maneira padronizada, facilitando o convívio.

49) Na rede obtemos recursos que são buscados por todos os integrantes.

Na Tabela 15 (tabela de regressão II) rodada, apesar de terem sido considerados os coeficientes mais significativos (cargas fatoriais acima de 0,5), o melhor poder de explicação também girou em torno dos 30%. A questão 48 “*hoje, as empresas da rede trabalham de maneira padronizada, facilitando o convívio*”, teve um percentual de explicação de 30,30%, ou seja, a situação atual de trabalho padronizado que facilita o convívio é resultado do capital social desenvolvido pelo grupo e do tamanho do grupo, ou seja:

<p>Situação atual de trabalho padronizado que facilita o convívio =</p> $0,335(\text{CAPSOC}) + 0,314 (\text{TAMGRUPO}) + 0,415$
--

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Ao relacionar a prática de empresas de pequeno porte com as diferentes teorias abordadas, esta pesquisa buscou identificar em uma amostra restrita às regiões do Vale do Taquari e Rio Pardo e Centro do Estado, os motivos que levaram as empresas a se associarem em redes e se estes motivos foram atingidos.

A busca pela estabilidade e desenvolvimento tem feito muitas empresas aderirem às redes de cooperação no Rio Grande do Sul desde o ano de 2000, quando o programa foi lançado. O aumento do número de empresas que consideraram as redes como uma das alternativas para a busca de competitividade é visível, principalmente aquelas pertencentes ao comércio/ varejo, que na pesquisa chegaram a 53% do total de empresas das redes abrangidas.

Pela presente pesquisa pôde-se observar que as respostas dos empresários aos construtos considerados de liderança; capital social; dependência de recursos; tamanho do grupo; minimização de custos; status; oportunismo e institucionalização, se fundem no decorrer do trabalho. Dentre os treze primeiros motivos de entrada elencados pelos empresários, todos os construtos foram citados, porém, sem a predominância ou homogeneidade que a pesquisa esperava, ou seja, que o construto oportunismo e minimização de custos se destacassem como sendo os principais motivos de participação em rede.

O que pode ser considerado, é o fato de haver uma tendência inicial para o oportunismo, construto formado pelas questões 01, 09, 12, e 18, caracterizados pela busca inicial de entrar na rede para: *“Reduzir a incerteza e aumentar a estabilidade; Para obter ganhos de oportunidade sendo associado da rede; Para obter os benefícios da rede, como marketing, volume de compras, etc. e Por precisar ser ajudado para crescer”*, que receberam classificações em: décimo sexto, primeiro, segundo e vigésimo oitavo lugares, respectivamente, através da classificação pelo método top two box. As

questões referentes ao construto minimização de custos: 05, 11, 14 e 20, respectivamente: *“A rede proporciona novos conhecimentos a custos menores; As formas de controle são rígidas proporcionando menores custos nos contratos e acordos; Os mecanismos de controle da rede impedem ações oportunistas de alguns membros e Pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc)”* da mesma forma não se concentraram como as principais assinaladas pelos empresários, obtendo o sétimo, vigésimo nono, trigésimo e segundo lugar, respectivamente. Quando se trata da análise dos motivos de entrada considerando-se cada uma das regiões abrangidas pela pesquisa, os resultados encontrados não diferem em grandes proporções de um local para outro. Ao visualizar os principais motivos de entrada na região Centro e VTRP, conclui-se que os escores alcançados foram praticamente os mesmos, visualizando os quatro primeiros motivos.

Uma possível explicação para estes resultados pode residir na contribuição de Amato Neto (2000, p. 149) que elenca também como uma possível barreira para o desenvolvimento de redes o fator “cultura empresarial” caracterizado pelo autor “por um comportamento empresarial individualista, de perspectivas de curto prazo e de lucros imediatos, e de grande desconfiança com relação ao estabelecimento de alianças estratégicas, parcerias ou de outros tipos de associações empresariais”. Essa perspectiva de comportamento individualista pode estar relacionada à dispersão das respostas em relação às teorias consideradas, ou seja, o não desenvolvimento de uma identidade de grupo, na qual a busca por benefícios coletivos deve ser o objetivo principal.

Através da teoria dos custos de transação de Williamson (1985), que determina que o formato em rede seja resultado da busca das empresas por uma minimização dos custos de transação e da teoria da lógica da ação coletiva de Olson (1999), que traz como principal idéia a noção de que os grupos se formam por motivos econômicos, com um forte apelo ao oportunismo, a pesquisa não corrobora a hipótese de pesquisa, justamente pelo fato de as respostas dos empresários terem sido dispersas perante à gama de teorias observadas. O que existe é um indício, uma inclinação nos motivos de entrada para questões de ganhos e busca por resultados representadas pelas quatro questões mais votadas: 09, 12, 20 e 02, nas quais os empresários aderiram às redes pelo fato de, respectivamente: *“Obter ganhos de oportunidade sendo associado da rede; Para obter os benefícios da rede, como marketing, volume de compras, etc.; Pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc.)*

e *Para aumentar o número de relações sociais e empresariais*” com, escores respectivamente de 92,3%, 91,5%, 91,5% e 91,4% (Quadro 13).

Com relação aos fatores que menos contribuíram para a entrada das empresas nas redes, as três respostas que merecem destaque são caracterizadas pelas questões 06, 13 e 21, sendo aquelas que receberam escores mais altos de rejeição, (62,4%, 49,6% e 35%) ou seja, os empresários não consideraram como motivos influenciadores de entrada na rede: *“O baixo número de empresas associadas. Quanto menor o grupo, maiores são os benefícios; Por que a rede tem mais chance de desenvolvimento com menos integrantes e Para tornar-se mais parecida com as outras empresas na rede”*, respectivamente. Na comparação entre as duas regiões abrangidas pela pesquisa, as questões rejeitadas foram as mesmas, com escores diferenciados, tendo a região do VTRP apresentado números mais expressivos se comparados com a região Centro, ou seja, para a questão 06, os resultados de rejeição foram de 71,5% e 57,3% do VTRP e Centro respectivamente. Para a questão 13: 57,1% (VTRP) e 45,4% (Centro) e escores um pouco menores de rejeição: 50,0% (VTRP) e 26,6% (Centro) para a questão 21.

A pesquisa, apesar de não poder emitir resultados claros com relação aos motivos de entrada, possibilita a análise dos motivos elencados (mesmo sendo esparsos) com seu respectivo atingimento. Esse panorama pode ser traçado através dos resultados encontrados, delineando-se uma realidade de muita expectativa em relação à entrada na rede e o que essa possibilidade de trabalho conjunto poderia trazer e o real alcance do que os empresários estavam buscando. Ressalva-se que os cinco principais motivos de entrada na opinião dos empresários (questões 09, 12, 20, 02 e 22) possuíam expectativas altas que na realidade não foram atingidas por completo ou tiveram um atingimento abaixo do esperado. Este fato possibilita a união da tendência inicial dos motivos de entrada dos empresários nas redes e considerar o fato de que mesmo buscando somente ganhos financeiros, de escala, é necessário um maior conhecimento das pessoas que estão trabalhando juntas, de forma a alcançar a confiança e assim poder alcançar objetivos maiores de diminuição de custos. As empresas pesquisadas podem atingir ainda, de maneira total esses motivos de entrada, através da convivência e das trocas diárias com as demais participantes.

Com relação à última análise realizada pela pesquisa, na análise de regressão, nas duas tentativas realizadas, o poder de explicação ficou em torno dos 30% (Tabelas 14 e 15) na amostra considerada. Ao analisar a Tabela 14, pode-se notar que o melhor índice alcançado foi o representado pela questão 42 que afirma que o grau de confiança

e relacionamento entre os membros da rede permite a redução de custos (compras, contratos, propaganda). Nessa questão, a proporção da variação total na variável dependente (no caso a questão 42) explicada pelas variáveis independentes (fatores), que são: “tamanho do grupo”, “capital social”, “institucionalismo” e “status”, foi de 30,10%.

Ao analisar Tabela 15, o melhor índice alcançado foi representado pela questão 48 que afirma que as empresas da rede, hoje, trabalham de maneira padronizada, facilitando o convívio. A proporção da variação total na variável dependente explicada pelas variáveis independentes, as quais são representadas pelo “capital social” e pelo “tamanho do grupo”, foi de 30,30%. O capital social unido ao bom número de pessoas pertencentes ao grupo (na percepção dos empresários), pode proporcionar um trabalho tranquilo e de fácil convívio entre os indivíduos, padronizado quanto a regras de conduta, de relacionamentos entre empresas e andamento dos trabalhos desenvolvidos em conjunto.

Pode-se chegar à uma melhor resposta para a questão central da pesquisa através da consideração de um maior número de respondentes, o que poderia contribuir para a eleição de construtos com maior clareza, ou ainda, a consideração de outras teorias como sendo possíveis influenciadoras da participação de empresas nas Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul.

Outro aspecto do trabalho que pode ser explorado e contribuir de forma decisiva para elencar os principais motivos de entrada na rede pode ser a pesquisa de acordo com o segmento a que as empresas pertencem. Determinados segmentos podem estar buscando diferentes objetivos quando da entrada na rede.

Sabe-se que a competitividade das empresas passou de um âmbito individual, na qual suas tomadas de decisões cabiam somente a uma pessoa ou a um responsável, para um âmbito onde a tomada de decisão deve ser em comum acordo com a maioria, discutida, articulada de uma melhor forma. Porém, aí surgem os desajustes causados pelas diferentes visões que cada empresa possui de seu mercado, de seus clientes, das formas de competitividade e de suas estratégias. A formação de redes pode ser influenciada por diversos fatores, situação apresentada pela pesquisa. Não se trata aqui da submissão do assunto para que seja avaliada a condição de tornar-se um novo paradigma ou não, mas sim de uma forma diferenciada de arranjo organizacional com o fim único de competir com maior força, conjuntamente.

Ressaltando o que a pesquisa delineou desde seu início, as respostas para o estudo estão carentes de um maior poder de explicação, mesmo tratando-se de uma pesquisa calcada na percepção dos empresários e sendo a administração uma ciência não exata.

Possíveis estudos referentes à abordagem dos motivos de entrada em rede ainda poderão ser buscados, a fim de atingir resultados mais consistentes já que a prática vem sendo aceita por muitas empresas em diferentes segmentos. O que não resta dúvida é que há muito ainda a ser explorado neste campo e novas perspectivas de desenvolvimento de empresas ainda podem surgir a partir da prática de redes e da busca do desenvolvimento em conjunto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ANSOFF, H. Igor & McDONNEL, Edward, J. **Implantando a administração estratégica.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARBAGE, A. Custos de transação e a gestão da cadeia de suprimentos: estudos de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. In: EnANPAD, 2004, Curitiba **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROOM.

BACHMANN, Reinhard; TENG, Bing-Sheng; DAS, T. K.. Trust, power and control in trans-organization relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.

BALESTRIN, A. ARBAGE, A. Redes de Cooperação e Custos de Transação: uma interpretação a partir de evidências empíricas. In: EnANPAD, 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROOM.

BALESTRIN, A. VARGAS, Lilia M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 08, edição especial, 2004.

BALESTRO, Moisés V. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves.** 2002. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

BARNEY, J. B.. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BDR – **Banco de Dados Regional do Centro Universitário UNIVATES** (2007). Disponível em <www.univates.br>. Acesso em 02 mar 2007.

BÖHE, Dirk, M. SILVA, Karen M. da. O dilema do crescimento em redes de cooperação – o caso da Panimel. In: VERSCHOORE, Jorge R. S. (Org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 157-182.

CABREIRA, Zaira. **Capital social como fator de sustentabilidade aos programas de desenvolvimento local, reflexões sobre uma prática: a experiência do SEBRAE em Lagoa dos Três Cantos**. 2002. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. 2001. 328f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: EnANPAD, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e viabilização de redes organizacionais: um estudo exploratório. In: EnANPAD, 2004. Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROOM.

CARVALHO, Marly Monteiro de. Relações entre empresas, competências coletivas e tipos de governança em clusters de alta tecnologia do Estado de São Paulo. In: AMATO NETO, João. **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

CARVALHO, C. A.; GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F. A inflexão conservadora na trajetória histórica da Teoria Institucional. In: EnANPAD, 2004. Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROOM.

CASAROTTO, Nelson F., 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: Atlas, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEGLIE, G. DINI, M.. SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO. United Nations Industrial Development Organization -

UNIDO The UNIDO Programme, 1999. Disponível em <<http://www.unido.org/en/doc/4030>>. Acesso em 10 jul 2005.

CHILD, John. Confiança e alianças internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangerias. In: RODRIGUES, Suzana Braga (org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, p. 151-182, 1999.

CLEGG, C., HARDY, R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

CUNHA Jr., Marcus V. M. da C.; BORGES Jr., Adilson A.; FACHEL, Jandyra M. G. Esquema BCF para a mensuração da satisfação de clientes: uma proposta conceitual e prática. In.: EnANPAD, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROOM.

DOTTO, D. M. R.; POHL, H. H.; DE GREGORI, I. C.; FREY, M. R.; BECKER, D. Estudos regionais comparados: reflexões sobre o capital social. In: **Redes** v. 8, n. 1, jan./ abr. 2003.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em <www.estado.rs.gov.br> Acesso em 01 fev 2006.

FAGUNDES, Jorge. Economia institucional: custos de transação e impactos sobre a política de defesa da concorrência. Texto para discussão, nº 407, IE/UFRJ. 1997. JEL: L4, D23, L14, L22 – Resumo. Disponível em <www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/custos_de_transacao_e_impactos_sobre_politica_de_defesa_d_a_concorrencia_pdf> Acesso em 05 out 2005.

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

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA – FEE. Disponível em <www.fee.tche.br> Acesso em 01 jan 06.

FURLANETTO, E. L.; ZAWISLAK, P. A. Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao mercado e à hierarquia. In: EnANPAD 2000, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis, ANPAD, 2000. 1 CD-ROOM.

GALA, Paulo. A teoria Institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política**, vol. 23, n. 02 (90), abril-junho/2003. Artigo-resenha.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-Firm Network: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, vol. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, vol. 19, n. 04, p. 293-317, 1998.

GULATI, Ranjay; GARGIULO, Martin. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, p. 104-143, 1998.

HAIR, Joseph F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002, 549p.

HUGHES, E. C. The study of institutions. **Social Forces**, v.20, n.3, p.307-310, Mar.1942.

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H., **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**, United Nations Industrial Development Organization - UNIDO Discussion Paper No. 1. Vienna, 1995. Disponível em <http://unido.org/userfiles/russof/humphrey.pdf>.

JARILLO, Carlos, J. On strategic networks. **Strategic Management Journal**. V. 09, p. 31-41. 1988.

KASA, Ville-Pekka. **Network of alliances**. Report for the course TU-91.166 Seminar in Business Strategy and International Business. Institute of Strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Espoo, 1999.

KEIL, Thomas. **Strategic alliances** – a review of the state of the art. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Working Paper Series, 2000, p. 01-50.

KRAATZ, Matthew S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**. Vol. 41, n° 6. p. 621-643, 1998.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982. 275 p.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIN, Nan. **Social capital: a theory of social structure and action**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Strategic alliances: formulation, implementation and evolution**. Oxford: Blackwell, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LOPES, Fernando D.; TERUCHKIN, Sônia U.; LIMA, Maria A. B.; ODERICH, Cecília L. Alianças estratégicas no Mercosul: uma análise sob os enfoques da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Institucional. In: EnANPAD, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROOM.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. Organização focal e relações de poder em um campo organizacional. In.: EnANPAD, 2004. Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROOM.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. Two Scenarios for 21st Century Organizations: shifting networks of small firms. Disponível em <<http://ccs.mit.edu/21c/index/html>> Acesso em: 19 dez 2005.

MASUTTI, S. L. **Potencial regional de desenvolvimento de redes interorganizacionais.** 2005, 265 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

MILANI, Carlos. Como articular o “capital” e o “social”? Teorias sobre o capital social e implicações para o desenvolvimento local. In: **Redes** v. 9, n. 2, maio./ ago. 2004.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review.** v. 28, n. 3, spring, 1986.

NASSAR, André M. **Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros.** 2001. 248f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies,** v. 19, n. 04, p. 549 (35), 1998.

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva:** os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: EDUSP, 1999.

PAIVA, Carlos Águedo. Capital social, comunidade, democracia e o planejamento do desenvolvimento no RS: uma avaliação de suas possibilidades à luz de sua história. In: WITTMANN, Milton L.; RAMOS, Marília P.. (Orgs.) **Desenvolvimento regional:** capital social, redes e planejamento. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2004.

PECI, Alketa. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. In: EnANPAD, 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROOM.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede.** 2005. 219 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Empreendedorismo coletivo é possível ? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. In: EnANPAD, 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R.. **The external control of organizations.** New York: Harper & Row, 1978.

PODOLNY, J. M., PAGE, K. L. Network forms of organization. **Annual Review Sociology**, 24, 1998.

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

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES DA SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS – SEDAI. Disponível em <www.sedai.rs.gov.br/relatorio_junho2005.doc> Acesso em 02 fev 2006.

REVISTA VALE DO RIO PARDO E CENTRO-SERRA. 1ª ed. Santa Cruz do Sul: Mega Comunicação e Marketing Ltda. Setembro 2005, Bienal.

Rio Grande do Sul. Decreto n. 42.950 de 17 de março de 2004. Institui o Programa Redes de Cooperação para Micro, Pequenas e Médias Empresas dos mais variados setores da economia, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul**. Disponível em <www.sedai.rs.gov.br> Acesso em 01 fev 2006.

ROSA, A. R.; COSER, C. A Abordagem Institucional na Administração: A Produção Científica Brasileira entre 1993 e 2003. In: I SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS - FAE BUSINESS SCHOOL, 2004, Curitiba: **Anais ...**, 2004.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. A necessidade da complementaridade das perspectivas institucional e da dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional. In: EnANPAD, 2003. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003. 1 CD-ROOM.

SAMPIERI R.H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodología de La Investigación. México: McGraw Hill, 1994.

SANDLER, Todd. **Collective action: Theory and Applications**. The University of Michigan Press. 237 p. 1995.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <www.sebrae.com.br> Acesso em 28 jan 2006.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empresas_estudos.asp > 2002. Acesso em 22 out 2006.

SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Disponível em <www.sedai.rs.gov.br> Acesso em 02 fev 2006.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

THORELLI, Hans, B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**. v. 07, 37-51, jan-mar. 1986.

TONIN, G.; ROCHA, A. M. C.; SONZA, I. B.; LIMA, S. R. **Cooperação**: uma solução para as micro e pequenas empresas metalúrgicas. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE05_-_Coopera%E7%E3o_solu%E7%E3o_pequenas_emp_metal.PDF>. Acesso em 02 jan 2007.

TSANG, Eric W. K. Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: a comparison and synthesis. **Organization Studies**, vol. 21, n. 1, p. 215-242, 2000.

VERSCHOORE, Jorge R. S. **A gestão de redes interorganizacionais**: elementos para o desenvolvimento de uma estrutura específica. ENSAIO: 2003

VERSCHOORE, Jorge R. S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, Jorge R. S. (Org.). **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 15-46.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em Redes de Cooperação. In: EnANPAD, 2006, Salvador. **Anais ...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROOM.

VILLELA, L. E. Estratégias de cooperação e competição de organizações em rede: uma realidade pós-fordista? In: EnANPAD, 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

WEGNER, Douglas. **Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento**. 2005. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WEISS, Janet A. Pathways to Cooperation among Public Agencies. **Journal of Policy Analysis and Management**, vol 7, n. 1, p. 94–117, 1987.

WEYMER, A. S. Q.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Relações interorganizacionais no setor portuário de Rio Grande-RS: uma análise institucional. In.: EnANPAD, 2005. Brasília. **Anais ...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROOM.

WITMANN, M. L.; DOTTO, D. M. R.; BOFF, V. A. Estruturas organizacionais em rede e desenvolvimento regional: contextualização e complexidades. In: WITMANN, M. L. e RAMOS, M. P. (Orgs.). **Desenvolvimento regional: capital social, redes e planejamento**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2004.

II Congresso Nacional de Redes de Cooperação. Disponível em <www.cooperacaobrasil.com.br>. Acesso em 27 nov 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – Redes da parceria Governo do Estado com UFSM e UNISC

Redes formadas pela UFSM em parceria com o Governo do Estado

- 1 Rede Unimetal – serralherias
- 2 RGT (Rede Gaúcha de Tecnologia)- empresas de informática
- 3 Rede Cuidare - laboratórios de análises clínicas
- 4 Rede Artti - indústrias moveleiras
- 5 Rede Criança Feliz - escolas infantis
- 6 Rede Uniescolar – papelarias
- 7 RBE (Rede Brasil Esportes) - lojas de material esportivo
- 8 Rede Versare (não formada por nós, mas assumida por nós) - hotéis
- 9 Rede Ação das Organizações Sociais - organizações sociais
- 10 Rede Toda Obra - empresas prestadoras de serviço para construção civil
- 11 Rede Mania Sul - mercados
- 12 Rede Fino Pão - padarias
- 13 Rede Construmais - lojas de materiais de construção
- 14 Rede Sul de Corretores de Seguro - corretores de seguros
- 15 Rede Arrozeiras do Sul - indústrias de beneficiamento de arroz
- 16 Rede Siga - centros de formação de condutores
- 17 Rede da Casa - agroindústria
- 18 Redecon - construtoras
- 19 Rede Play - lojas de som automotivo
- 20 Rede Imobiliárias - imobiliárias
- 21 Rede Neo Stylo - indústrias de confecções
- 22 Rede Pneus - lojas de pneus
- 23 Rede VetAgro - agroveterinárias
- 24 RIT (Rede Inegrada de Transportes) - transportadoras

Redes formadas pela UNISC em parceria com o Governo do Estado

- 1 Rede Movat (indústrias de móveis)
- 2 Rede Agaeletro (material elétrico)
- 3 Rede Criança (creches)
- 4 Rede Vídeo (videolocadoras)
- 5 Rede Beleza (salões de beleza)
- 6 Rede Aflor (floriculturas)
- 7 Rede Agrocon (agroidústria de conservas)
- 8 Rede Farmavale (farmácias)
- 9 Rede Agametal (serralherias)
- 10 Rede As Flores (produtores de flores)
- 11 Rede Apil (laticínios)
- 12 Rede Central Sul (mercados)
- 13 Rede Hotel (hotéis)
- 14 Rede Artevales (turismo rural)
- 15 Rede Unimate (ervateiras)
- 16 Rede Sulvest (indústria de confecções)
- 17 Rede Mel (apicultores)
- 18 Rede Ponto Pão (panificadoras)
- 19 Rede Casa Nova (materiais de construção)
- 20 Rede do Bem (entidades sociais)
- 21 Rede Oficinas (oficinas)
- 22 Rede Academias (academias)

ANEXO 02 - Questionário utilizado na pesquisa

Santa Maria, 21 de setembro de 2006.

Prezado(a) Senhor(a) Empresário(a)

A presente pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado “REDES DE COOPERAÇÃO NO RIO GRANDE DO SUL: um estudo dos motivos das empresas participarem em redes de cooperação” do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – junto a empresas pertencentes do Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, para a qual sua participação é de fundamental importância.

Desde já agradecemos sua colaboração e colocamo-nos a inteira disposição para esclarecimentos, salientando-se que as informações solicitadas serão de uso científico.

ATENCIOSAMENTE,

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann
Orientador/UFSM

Deisi Viviani Becker
Mestranda/UFSM

	Minha empresa se motivou a entrar na rede:	1	2	3	4	5	6	7	N/S		1	2	3	4	5	6	7	N/S	
19	por existir confiança e ética entre os participantes da rede.																		
20	pela possibilidade de diminuição de custos de uma forma geral (propaganda, compras, etc)																		
21	para tornar-se mais parecida com as outras empresas na rede.																		
22	por ser uma tendência de mercado, crescimento e desenvolvimento de empresas.																		
23	para estar junto de empresas que cresceram com as redes.																		
24	para fazer parte de um grupo de empresas que possui muitos clientes.																		
25	para participar de mais eventos, ligando a imagem da minha empresa à imagem da rede.																		
26	para somar capacidades com as empresas que já estavam nas redes e poder aprender novas técnicas.																		
27	por ser a rede uma excelente fonte de aprendizagem e de descobertas.																		
28	porque os custos de obtenção de recursos e informações na rede são mais acessíveis do que no mercado.																		
29	porque a rede é uma ótima forma de capacitação de recursos humanos, tecnológicos e técnicos.																		
30	porque na rede todas as empresas parecem desenvolver o mesmo comportamento.																		
31	porque minha empresa tinha uma similaridade de perfil com a rede.																		
32	porque era uma rede conceituada com alto grau de interação entre os membros e a confiança estava presente.																		
33	porque queria participar de uma rede e neste grupo encontrei as condições certas de acolhimento e confiança.																		
34	porque temos mais possibilidades de conseguir benefícios pelo número grande de empresas na rede.																		
35	porque na rede consigo obter recursos que são compartilhados e buscados por todos.																		
36	por existir na rede a boa convivência e ajuda mútua dos integrantes do grupo.																		

Na questão 20 foi usado “diminuição” no lugar de “minimização” de custos para facilitar o entendimento da questão.

37. Quanto tempo a empresa existe? _____ especifique: anos.
38. A partir de quando é proprietário? _____ especifique: anos.
39. Quanto tempo a empresa está na rede? _____ especifique: anos.
40. Marque abaixo o segmento que a sua empresa pertence:
40.1 () Comércio/Varejo
40.2 () Indústria
40.3 () Serviços

Marque a alternativa que mais representa a sua situação **HOJE** na rede. Caso não se aplique, deixe-a em branco.

41) Minha empresa não cresceu depois que ingressou na rede.

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

42) O grau de confiança e relacionamento entre os membros da rede permite a redução de custos (compras, contratos, propaganda).

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

43) A rede proporciona troca de informações e inovação com outras empresas.

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

44) Na rede que participo, as empresas estão ligadas por uma forte liderança.

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

45) Estando na rede consigo mais projeção na sociedade.

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

46) Existe muita confiança e ética entre os participantes da rede.

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

47) Estamos trabalhando com um número bom de empresas na rede, isso é bom.

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

48) Hoje, as empresas da rede trabalham de maneira padronizada, facilitando o convívio.

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

49) Na rede obtemos recursos que são buscados por todos os integrantes.

Discordo

Concordo

Totalmente

Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

ANEXO 03 – Questionário de Pereira (2005) consultado.

**Questionário para avaliar a
Estrutura das Redes Interorganizacionais**

Prezado(a) Senhor(a) Empresário(a):

Este questionário é resultado de uma Tese de Doutorado que está sendo realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo do trabalho consiste em analisar o processo de estruturação dos relacionamentos interorganizacionais, suas interfaces existentes, com o intuito de identificar fatores que possam contribuir para que esse tipo de configuração organizacional gere retornos econômicos superiores.

Sua participação é vital para a consecução do projeto, o qual resultará em medidas concretas para sanar e/ou minimizar alguns dos problemas que afetam a sua rede.

A rede analisada receberá uma cópia do resultado da nossa pesquisa e esperamos que se beneficie dessa análise sobre a estruturação das redes. Ressaltamos, também, que suas respostas às nossas perguntas são estritamente confidenciais. O questionário foi elaborado de modo a não revelar sua identidade ou o seu negócio. Some nte os sumários agregados dos dados serão relatados na tese e nas publicações científicas.

Por favor, preencha o questionário abaixo e entregue ao pesquisador responsável.

01. Qual é o tempo de existência da empresa? _____ anos
02. Qual é o tempo que a sua empresa pertence a essa rede? _____ anos
03. O(a) Senhor(a) já teve experiência em trabalhar em redes anteriormente?
() sim () não

Caso sua resposta seja positiva, por que saiu?

- () a rede terminou suas atividades;
() falta de confiança nos parceiros;
() problemas de gestão da rede;
() incompatibilidade de objetivos;
() Outro motivo. Especificar _____

4. Em relação a sua rede atual, qual o seu grau de satisfação com a associação?
(Assinale com um “X” no valor que considerar mais apropriado).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

5. A seguir, responda às questões expostas, avaliando a situação da sua empresa antes de entrar na rede e depois da associação em rede:

Um ano antes de entrar na Rede	Depois da sua associação em rede
Faturamento anual: R\$ _____	Faturamento neste ano: R\$ _____
Número de Empregados: _____	Número de empregados: _____
Nº produtos comercializados: _____	Nº produtos comercializados: _____
Lucratividade média da empresa: _____%	Lucratividade média da empresa: _____%
Participação no mercado: _____%	Participação no mercado: _____%

6. Em termos percentuais, quanto a participação na rede contribuiu para os resultados apontados acima? (Assinale com um “X” no valor que considerar mais apropriado).

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	-------------

Para responder às questões seguintes, preencha os espaços entre parênteses, conforme a escala abaixo:

Discordo
Totalmente

Concordo
Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Quanto mais **próximo** da **DIREITA** você se posicionar, **MAIOR** será a sua concordância com o que a frase descreve.

Quanto mais **próximo** da **ESQUERDA** você se posicionar, **MENOR** será a sua concordância com o conteúdo da frase.

Registre o número que melhor represente sua opinião. Caso a assertiva **não se aplique**, deixe-a **em branco**.

36	Hoje, possuo melhores relacionamentos entre os membros da rede do que com outros empresários fora da rede.								
37	As empresas, dentro da rede, buscam criar novos conhecimentos por meio da interação entre os participantes.								
38	Na rede, as empresas têm capacidades e conhecimentos muito diferentes.								
39	Quando atribuo mais importância a um benefício coletivo trabalho mais pela rede, independente dos outros associados								
40	Um ponto positivo na rede é que se estou muito atarefado, outros empresários farão as obrigações por mim.								
41	As empresas que não contribuem para atingir os objetivos da rede estão correndo risco de serem desligadas do grupo								
42	Para mim a rede é uma importante fonte de recursos, já que minha empresa não consegue obter todos os necessários.								
43	Minha empresa adquiriu novas capacidades depois da entrada na rede.								
44	Através da rede encontro um ambiente mais seguro para transacionar com clientes e fornecedores.								
45	Na minha rede existem empresários que não contribuem com os objetivos traçados, porém participam dos benefícios.								
46	As empresas trabalhando juntas têm maior capacidade de conseguir benefícios.								
47	Sei que os empresários que estão na rede buscam desenvolvimento e crescimento de todos os associados.								

ANEXO 04 – Tabela dos eigenvalues

Fatores	Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% Variância	% Acumulado	Total	% Variância	% Acumulado	Total	% Variância	% Acumulado
1	11,726	32,571	32,571	11,726	32,571	32,571	4,903	13,621	13,621
2	2,854	7,929	40,5	2,854	7,929	40,5	3,446	9,573	23,194
3	2,121	5,891	46,391	2,121	5,891	46,391	2,947	8,185	31,379
4	1,774	4,928	51,319	1,774	4,928	51,319	2,896	8,044	39,423
5	1,323	3,674	54,993	1,323	3,674	54,993	2,896	8,044	47,467
6	1,311	3,641	58,634	1,311	3,641	58,634	2,493	6,924	54,391
7	1,257	3,491	62,124	1,257	3,491	62,124	2,026	5,627	60,019
8	1,136	3,155	65,279	1,136	3,155	65,279	1,894	5,26	65,279
9	0,982	2,729	68,008						
10	0,926	2,572	70,58						
11	0,879	2,441	73,02						
12	0,779	2,163	75,183						
13	0,742	2,061	77,244						
14	0,709	1,971	79,215						
15	0,685	1,902	81,116						
16	0,584	1,623	82,74						
17	0,572	1,59	84,329						
18	0,542	1,507	85,836						
19	0,499	1,386	87,222						
20	0,493	1,37	88,592						
21	0,426	1,184	89,776						
22	0,403	1,12	90,896						
23	0,389	1,08	91,976						
24	0,375	1,043	93,018						
25	0,34	0,943	93,961						
26	0,328	0,91	94,872						
27	0,273	0,758	95,63						
28	0,247	0,686	96,316						
29	0,232	0,644	96,96						
30	0,206	0,573	97,533						
31	0,18	0,5	98,032						
32	0,174	0,483	98,515						
33	0,17	0,473	98,988						
34	0,141	0,391	99,379						
35	0,117	0,325	99,704						
36	0,107	0,296	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.