

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ROTEIRO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE
METODOLOGIA PARA INTEGRAÇÃO DE REDES
POR MEIO DE GESTÃO EMPREENDEDORA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Dulcinéia Aparecida da Costa Vianna

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

**ROTEIRO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE
METODOLOGIA PARA INTEGRAÇÃO DE REDES
POR MEIO DE GESTÃO EMPREENDEDORA**

por

Dulcinéia Aparecida da Costa Vianna

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção**

Orientadora: Janis Elisa Ruppenthal

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

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

**ROTEIRO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA PARA
INTEGRAÇÃO DE REDES POR MEIO DE GESTÃO
EMPREENDEDORA**

Elaborada por
Dulcinéia Aparecida da Costa Vianna

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Janis Elisa Ruppenthal, Dr^a.
Orientadora

Prof. João HÉlvio Righi de Oliveira, Dr.

Prof. Leandro Cantorski da Rosa, Dr.

Santa Maria, 21 de março de 2007

Aos meus pais, por haver-me proporcionado as condições necessárias para a realização deste trabalho. A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a minha formação profissional e acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Para mim, foi uma árdua caminhada, onde tive que superar várias fases de aprendizado. Mas nada se compara a sensação do amadurecimento pessoal, da reflexão e do conhecimento que esta jornada proporciona.

Ela é única e inigualável, somente quem a trilhou pode compreendê-la. Mas nesta caminhada eu tive vários companheiros que me auxiliaram para sua finalização de percurso – estes se tornaram “companheiros de jornada”.

Dentre vários companheiros, agradeço do fundo do meu coração:

- A professora Janis Elisa Ruppenthal, pela confiança;
- Ao professor Rudimar Antunes da Rocha pela oportunidade que me proporcionou de trabalhar no Programa Redes de Cooperação;
- Ao professor Leandro Cantorski da Rosa, amigo a quem admiro muito;
- Agradeço também aos empresários, dirigentes das redes de cooperação de Santa Maria e região, pela receptividade e pela atenção durante as entrevistas.
- E para finalizar agradeço a todo pessoal da Secretaria do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria, sem vocês a caminhada não seria possível.

Muito Obrigada!

“O sucesso na vida poderia ser definido como a expansão contínua da felicidade e a realização progressiva de objetivos compensadores. Por outro lado, o sucesso é considerado possível com a participação de outras pessoas. É preciso que se aborde o sucesso e a abundância, como o constante fluxo de todas as coisas boas na sua direção. Com o conhecimento e a prática da lei de amor, colocamo-nos em harmonia com a natureza e criamos sem ansiedade, com alegria. São muitos os aspectos do sucesso; os bens materiais são apenas um de seus componentes. Além disso, sucesso é jornada, não é destino. A abundância material torna a jornada mais prazerosa. Mas o sucesso inclui também a saúde, energia positiva, entusiasmo pela vida, relacionamentos compensadores, liberdade criativa, estabilidade física, emocional, bem-estar e a paz de espírito. Mesmo que tenhamos a experiência de tudo isso, permaneceremos insatisfeitos se não cultivarmos as sementes da divindade que está dentro de nós (a liberdade, o livre-arbítrio). O verdadeiro sucesso é por isso, a experiência do milagre. Esta divindade que está em toda parte e em tudo que experimentamos – o voo de um pássaro, o olhar de uma criança, a beleza da flor. Quando passamos a experimentar a vida como expressão milagrosa da divindade – não de vez em quando, mas o tempo todo – saberemos o que significa verdadeiramente o sucesso”.

DEEPAK CHOPRA, Dr.

The Seven Spiritual Laws of Success

RESUMO

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

ROTEIRO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA PARA INTEGRAÇÃO DE REDES POR MEIO DE GESTÃO EMPREENDEDORA

AUTORA: DULCINÉIA APARECIDA DA COSTA VIANNA
ORIENTADORA: JANIS ELISA RUPPENTHAL
Santa Maria, 21 de março de 2007

Esta dissertação tem como objetivo o desenvolvimento de um roteiro para implementação de metodologia para integração de redes visando o fortalecimento e a qualificação das empresas, organizadas em rede, localizadas na região central do RS, através da integração entre as redes de forma a compartilhar com todos as qualificações dos empreendedores que as compõem e as dirigem. A competição interna e externa tem sido um tema de maior importância em debates sobre aglomerados competitivos, mas a cooperação entre as redes tem raramente sido investigada academicamente. Para tanto, através de pesquisa teórica, de visitas e entrevistas com os dirigentes, levantou-se dados primários das redes participantes das reuniões e dados secundários através de pesquisas bibliográficas na Universidade Federal de Santa Maria onde se encontra o escritório do Programa Redes de Cooperação. Os relacionamentos em redes de cooperação buscam alavancar a capacidade das organizações na tentativa de melhorar a eficácia organizacional. Isso, por si só, faz da formação de relação de cooperação uma alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado. Porém, experiências têm demonstrado uma notável importância nas relações entre as redes de cooperação, tanto da perspectiva de *marketing* quanto da aprendizagem organizacional e negociação. Os resultados das entrevistas demonstraram que o contato entre as redes permite a existência de uma efetiva aprendizagem coletiva, suportada pela dinâmica de criação de conhecimento que ocorre entre as empresas. No entanto, muitos demonstraram desmotivação e falta de comprometimento com as reuniões. Desta forma apresenta-se um roteiro que poderá auxiliar a implementação de uma metodologia de integração para os participantes dos encontros entre dirigentes, de forma a motivar o grupo e promover ações concretas através da formatação do processo, bem como da promoção do autoconhecimento dos participantes, facilitando a integração por parte dos mesmos, além disso, atingir resultados concretos que tragam benefícios para todos os integrantes.

Palavras-chave: Redes. Integração. Gestão

ABSTRACT

Master Dissertation
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

HAYS TO IMPLEMENT A METHODOLOGY TO NET WORKS INTEGRATION BY MEANS OF ENTERPRISING MANAGEMENT

AUTHOR: Dulcinéia Aparecida da Costa Vianna
ADVISER: Janis Elisa Ruppenthal
Santa Maria, 21 de march 15th, 2007

This dissertation had as its objective the development of ways to implement a methodology to net works integration viewing the strength and the qualification of companies organized into networks, located in the central region of RS, through the integration among the networks so that they are able to share the qualifications of entrepreneurs who belong to them as well as manage them. The internal and external competition has been a very relevant theme in debates on competitive cluster, but the cooperation among the networks has rarely been investigated academically. For this purpose, through theoretical research, one carried out a survey on primary data through interviews and visits to managers of networks which are part of meetings and secondary data through bibliographic research at Universidade Federal de Santa Maria, where the office of the Network Cooperation Program is located. The relationships in cooperation networks aim at increasing the capacity of the organizations by trying to improve the organizational efficiency. This makes the formation of the cooperation relation an alternative in face of the challenges imposed by the market. However, experience has demonstrated a remarkable relevance in the relations among the cooperation networks not only from the marketing perspective, but also from the organizational learning and negotiation. The results of the interviews showed that the contact among the networks allows the existence of a collective effective learning, supported by the dynamics of the knowledge creation that occurs among the companies. However, many people demonstrated desmotivation and lack of commitment concerning the meetings. This way, it is presented a way that will support the implementation of an integrative methodology to the participants of the meetings among managers in order to motivate the group to promote more concrete actions through the format of the process as well as to promote these people's self-knowledge, making their integration easier and also to achieve concrete results that bring benefits to all the meetings members.

Palavras-chave: Networks. Integration. Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de rede de Empresas.....	34
Quadro 2	Rede Finopão	45
Quadro 3	Rede Construmais	46
Quadro 4	Rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria.....	47
Quadro 5	Rede Sul de Corretores de Seguros	49
Quadro 6	Rede Toda Obra	50
Quadro 7	Rede Siga	51
Quadro 8	Rede Unimetal	52
Quadro 9	Rede Criança Feliz	53
Quadro 10	Rede Central Pneus	54
Quadro 11	Rede Uniescolar	55
Quadro 12	Rede Arrozeiras do Sul	56
Quadro 13	Rede Cuidade	56
Quadro 14	Rede Brasil Esportes	58
Quadro 15	Rede Gaúcha de Tecnologia	59
Quadro 16	Rede Casa	60
Quadro 17	Rede Integrada de Transportes	61
Quadro 18	Rede de Construtoras	62
Quadro 19	Rede Flex	63
Quadro 20	Rede Play	64
Quadro 21	Rede Vet-Agro	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tempo de formação nas redes	66
Figura 2	Idade dos gestores das empresas.....	67
Figura 3	Linha de integração social.....	70
Figura 4	Blocos de requisitos	75
Figura 5	Etapa 1: Modo de articulação de requisitos metodológicos, plano de construção e processo de formação da rede, segundo Teixeira(2005).....	76
Figura 6	Etapa 2: Diagnóstico das redes dentro da proposta de integração entre as redes.....	77
Figura 7	Etapa 3: Metodologia para aproximação entre redes, dentro da proposta de integração entre as redes.....	78
Figura 8	Etapa 4: Definição das prioridades dentro da proposta de integração entre as redes.....	80
Figura 9	Estrutura organizacional dentro do grupo de gestores.....	81
Figura 10	Etapa 5: Implantação das propostas e projetos, dentro da proposta de integração entre as redes.....	82
Figura 11	Proposta de Roteiro para implementação de metodologia para integração de redes por meio de gestão empreendedora.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Premissas e Pressupostos da Pesquisa e Formulação da Situação- Problema.....	16
1.4 Estrutura do trabalho.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Redes Interempresariais.....	22
2.2 O Programa Redes de Cooperação.....	26
2.3 Redes, Inovação e Competitividade.....	27
2.4 Vantagens da Rede de Empresas.....	33
2.5 Requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de Redes de Empresas.....	34
2.6 Empreendedorismo, aprendizagem organizacional e relações interempresariais.....	35
2.7 O Processo de solucionar problemas em grupo.....	38
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 A estrutura metodológica da pesquisa.....	40
3.1.1 Em relação aos objetivos propostos.....	40
3.1.2 Em relação à natureza.....	41
3.1.3 Em relação aos procedimentos adotados.....	41
3.1.3.1 Pesquisa bibliográfica.....	42
3.1.3.2 Estudo de Caso.....	42
4 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E OS NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS.....	44
4.1 Caracterização das empresas que integram o grupo de participantes das reuniões entre as redes.....	45

	11
4.2 Tempo de atuação na rede.....	66
4.3 Sexo dos gestores.....	66
4.4 Idade dos gestores.....	67
4.5 Redes de empresas e aprendizado coletivo.....	67
5 ROTEIRO PARA METODOLOGIA DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS DIRIGENTES DAS REDES.....	73
5.1 Proposta de um roteiro para implementação de uma metodologia para desenvolver a integração entre os dirigentes de redes.....	75
5CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89

1. INTRODUÇÃO

A intensa concorrência resultante da globalização, do avanço tecnológico, das desregulações forçou as empresas a buscarem melhorias contínuas de desempenho e a diminuição do ciclo de vida dos seus produtos/serviços, a aumentar a variedade e, ao mesmo tempo cortar custos. Uma das conseqüências diretas das influências desse conjunto de forças e do processo de mutabilidade no ambiente organizacional têm sido o aumento da incerteza e da insegurança dentro das organizações; as quais, para poderem sobreviver, buscam permanentemente adaptar-se, reestruturar-se, flexibilizar-se através da inovação dentro das novas configurações do ambiente.

Inovações de todos os tipos estão sendo geradas e difundidas cada vez mais velozmente em todos os segmentos empresariais e nos diversos setores da economia. Novos produtos, processos e insumos; novos mercados e novas formas de organização são criados para atender interesses, necessidades e expectativas dos clientes.

Uma das principais características do atual ambiente organizacional tem sido a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos (materiais, financeiros, tecnológicos e humanos), informação e conhecimento, dentre outras variáveis do contexto empresarial. O antigo modelo de organizações baseado na integração vertical; na burocracia "weberiana", com relações entre os seus níveis, grupos e pessoas, pautadas na autocracia; na busca da economia de escala; e sem maiores preocupações com as variáveis do seu ambiente, não atende as necessidades requeridas pelo atual ambiente e de gestão de negócios. Esse ambiente tem como aspectos principais, a flexibilidade; uma concorrência cada vez mais acirrada, o que implica a busca de uma economia de posicionamento, baseado na inovação das suas tecnologias de processos, nos produtos e de gestão e, em relações internas e externas mais transparentes e participativas.

Nesse sentido, surgem como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando

como referência o conceito de Redes advindo das ciências naturais e sociais, principalmente da Sociologia.

Dessa forma, a escolha desse tema de pesquisa surge em função de experiências vividas, trabalhando no Programa Redes de Cooperação, desenvolvido pela SEDAI (Secretaria de desenvolvimento e assuntos internacionais do Rio Grande do Sul), onde um grupo de pesquisadores vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria trabalha na formação das redes.

O maior objetivo do grupo tem sido a formação, implementação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais entre Pequenas e Médias Empresas (PME's). Atualmente são vinte e cinco, que reúnem cerca de duzentos empresários, que juntas, geram quase dois mil empregos diretos. Essas redes são formadas por empresários dos ramos de: panificadoras, artigos esportivos, papelarias, auto-escola, beneficiamento de arroz, corretores de seguro, construção civil, prestadores de serviço para a construção civil, serralheiros, organizações sociais, postos de combustível, lojas de sons e alarmes, transportadora de carga, fábrica de móveis, supermercados, revendedores de pneus, laboratórios de análises clínicas, imobiliárias, hotéis, escolas infantis, confecções e vestuário, agroindústria, telefonia e informática.

Dessa forma, a discussão do trabalho permeia uma nova alternativa para as empresas organizadas em rede, qual seja, além de cooperarem em termos de união de competências essenciais na busca de vantagens competitivas e sociais, torna-se condição *mister* a troca de informações e criação de sinergia entre as redes, buscando a integração entre os participantes de forma a reunir empreendedores com diferentes perfis pessoais e experiências.

Para tanto, fez-se um acompanhamento e monitoramento das reuniões mensais feitas pelos dirigentes das redes da região central do RS. Nessas reuniões procurou-se identificar semelhanças com a metodologia de Clube de Empreendedores de Dolabela (1999), além disso, esse trabalho teve como objetivo, a criação de um roteiro para implementação de metodologia de integração entre as redes, buscando a troca de informações, aquisição de conhecimento e criação de sinergia na obtenção de prestação de serviços comuns.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver um roteiro de implementação metodológica visando o fortalecimento e a qualificação das empresas, organizadas em rede, localizadas na região central do RS, através da integração entre as redes de forma a compartilhar com todos, as qualificações dos empreendedores que as compõem e as dirigem.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as dificuldades de cada dirigente de rede;
- Identificar as características e a visão de cada dirigente de rede, bem como, as vantagens e desvantagens dos encontros entre os dirigentes das redes;
- Verificar a possibilidade de desenvolvimento de projetos em comum dentre os diferentes segmentos;
- Desenvolver a integração entre os dirigentes dos diferentes segmentos visando a troca de experiências.

1.2 Justificativa

A globalização desencadeou uma corrida desenfreada da qual todos querem participar. O mundo é o mercado. O desequilíbrio é constante e o ritmo vertiginoso e as empresas não querem e nem podem jogar sozinhas. Por vezes compram, ou se aliam, formando alianças e redes de negócios, sendo estas de fundamental papel para a criação e fortalecimento dos aglomerados competitivos e o desenvolvimento regional e local.

As redes de empresas e os aglomerados competitivos têm recebido atenção crescente de pesquisadores e governos ao longo dos últimos anos. Grande parte desses sucessos têm como referência às redes de empresas européias e em especial a experiência de aglomerados competitivos do norte Italiano. A relação

entre a cooperação e a competitividade é um ponto crucial a ser analisado sobre a temática de redes de empresas, aglomerados competitivos e sistemas produtivos locais em relação ao desenvolvimento regional.

As vantagens estratégicas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais. Os agentes, ao se agruparem, tendem mais facilmente se especializar em estágios complementares de processos de produção, formando alianças estratégicas e redes de empresas; atraindo para a região, fornecedores especializados de insumos, compradores cada vez mais Globalizados da sua Produção (as Agências de Exportação); emerge a Associação de Empresários e dos Trabalhadores Especializados. Sendo que o ganho competitivo local está na difusão rápida de novas idéias, tendências, processos industriais, logo, a ênfase está na valorização dos fatores locais – Conhecimentos, Relacionamentos, Motivação, Qualidade de Vida das Pessoas e outras, com os quais os concorrentes distantes não conseguem competir.

Dessa forma, as relações interempresariais, têm como objetivo o fortalecimento das atividades de cada um de seus integrantes e a complementariedade necessária em muitos segmentos, trazendo sustentabilidade às ações coletivas e o aumento do poder de competição contra as grandes empresas.

Sendo assim, o tema torna-se relevante porque as associações e alianças entre pequenas empresas são descritas na literatura como forma de partilhar informações, buscar solução de problemas específicos relativos ao setor, realizar esforços conjuntos de propaganda, além, evidentemente, como meio de encaminhar politicamente as reivindicações do setor.

Porém, a troca de experiências, não só dentro da rede, mas entre as redes pode ser de grande importância como fonte de informações, solução de problemas, pois, empreendedores com diferentes perfis pessoais, áreas de atuação, clientelas e tempo de atuação no mercado, podem trazer um grande enriquecimento para todos os integrantes das redes, dessa forma é importante que investiguemos esse avanço na cooperação, o da interação e cooperação inter-redes.

1.3 Premissas e Pressupostos da Pesquisa e Formulação da Situação-problema

A partir dessas considerações iniciais, pode-se definir as premissas e pressupostos básicos da pesquisa, as quais envolvem:

- Dar ênfase aos novos fatores de concorrência como a capacitação, conhecimento e busca de informações, dentro de um novo padrão de cooperação, de redes com redes, aproveitando-se do que é tirado de melhor nas reuniões entre associados do mesmo ramo e depois interagindo com empresários de atividades diferentes buscando e identificando soluções coletivas para problemas comuns, que não se restringem a empresários com mesmo ramo de atividade, mas soluções que visam a obtenção de melhores condições para todas as redes.
- As empresas precisam reestruturar-se para enfrentar um novo padrão de competitividade. Essa reestruturação envolve mudanças na organização geral da empresa (organização da produção, aspectos gerenciais e tecnológicos e organização do trabalho) e nas suas relações com outras empresas e com outras instituições.

Situação-Problema: A integração rede com rede é capaz de proporcionar fortalecimento e qualificação das empresas como um todo através do compartilhamento de informações e troca de experiências entre os empreendedores que as compõem e as dirigem?

1.4 Estruturação do trabalho

O presente trabalho permeou uma nova alternativa para as empresas organizadas em rede, qual seja, além de cooperarem em termos de união de competências essenciais na busca de vantagens competitivas e sociais, também se utilizar da aproximação para reunir empreendedores com diferentes perfis pessoais e compartilhar experiências e informações.

O primeiro capítulo procura contextualizar o assunto, apresentando os objetivos gerais e específicos, a justificativa e relevância do estudo.

No segundo capítulo é apresentada a revisão bibliográfica, enfatizando os conceitos de redes de empresas e o Programa Redes de Cooperação. Além disso, discutiu-se sobre inovação, competitividade, vantagens das Redes de empresas, requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de Redes de empresas e empreendedorismo levando-se em conta a aprendizagem organizacional e as relações interempresariais.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados do presente estudo, bem como, as premissas, pressupostos da pesquisa e situação-problema.

O quarto capítulo apresenta as características das empresas que integram o grupo de participantes das reuniões entre as redes, o tempo de atuação na rede, sexo e idade dos gestores, e a questão do aprendizado coletivo nas reuniões com os dirigentes das redes.

O capítulo cinco traz uma proposta de roteiro metodológico para o desenvolvimento da integração entre os dirigentes das redes.

No capítulo seis são apresentadas às considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Até meados dos anos 70 as organizações estavam inseridas num contexto ambiental de relativa estabilidade, cujas características principais eram: ausência de mudanças tecnológicas mais significativas; estado de crescimento acelerado provocado pelas experiências de reconstrução do pós-guerra; e redução do atraso dos países em desenvolvimento. Nesse sentido, as empresas não tinham uma maior preocupação com as mudanças ambientais, os elementos do seu ambiente pouco ou nada interferiam no processo de concepção, fabricação/prestação e comercialização dos seus produtos e/ou serviços. Para Morgan (1996) os teóricos iniciais da administração deram relativamente pouca atenção ao ambiente, tratando à organização como um sistema “mecânico fechado”.

O tema burocracia dominava os estudos organizacionais. Até então, a maioria das organizações ainda dependia da instrução e vigilância da comunicação pessoal, escrita ou verbal, e confiava na discricção profissional para monitorar as áreas da vida organizacional com menos condições de ser rotinizadas. As hierarquias eram a norma, os microcomputadores ainda não tinham sido inventados e o único modo de comunicação instantânea era o telefone. As novas tecnologias que vieram a desafiar radicalmente os *designs* organizacionais existentes pareciam improváveis.

A aplicação de tal modelo econômico e organizacional o qual alguns economistas convencionaram chamar de “produção em massa” fez com que as organizações conseguissem alcançar um grande nível de eficiência com a eliminação dos desperdícios, a redução de custos e otimização dos sistemas de produção.

Como decorrência, as empresas aumentaram seus níveis de produtividade e conseqüentemente a lucratividade dos seus negócios. Ao mesmo tempo em que conseguem melhorar a qualidade de vida da população, na medida em que as suas práticas de trabalho, a aplicação de princípios administrativos levou a geração de grande desenvolvimento econômico e social, através da criação de emprego e renda e aumentando a possibilidade ao acesso de consumo à população. Tal situação pode ser explicada por um conjunto de condições básicas vigentes principalmente aos aspectos relacionados a:

- o ambiente era relativamente estável, ou seja, a freqüência e a velocidade das mudanças ocorridas no ambiente no qual as organizações estavam inseridas em pouco ou nada afetavam o seu funcionamento;
- as empresas teoricamente tinham domínio e monitoravam o seu ambiente;
- as pessoas envolvidas eram mais submissas e aceitavam mais passivamente o que lhes era determinado para pensarem e agirem, enquanto membros de uma organização e, como consumidores.

Peters e Waterman (1982) ao estudarem as causas do baixo rendimento das empresas ocidentais em relação às empresas japonesas, apontam que isso ocorreu em função da aplicação de uma abordagem extremamente racional, mecânica e quantitativa de gestão, com enfoque fundamentalmente direcionado para a especialização, a padronização, a eficiência, a produtividade e a quantificação. Como proposta para solução dos problemas enfrentados pelas empresas ocidentais, os autores apontavam que seria preciso livrar-se do excesso de confiança no modelo racional.

Hammer (1997) afirma que até então, na aplicação do modelo racional e burocratizado as empresas buscavam persistentemente controlar os consumidores e que com um mercado esperando para ser conquistado, inteligência e inovação eram desnecessárias; precaução e trabalho diligente bastavam para vencer. As mais importantes atribuições para a prática da gestão empresarial eram o planejamento, o controle e a disciplina representando tudo que as empresas precisavam para melhor atuar em um mercado "pronto" e "imutável".

Este modelo organizacional não atende a complexidade da relação Organização x Ambiente no contexto organizacional dos anos 90, por um conjunto de novas situações, as quais estão sendo discutidas e questionadas dentro da teoria das organizações. Ohmae (1998) aponta que às organizações na era da informação precisam rever imediatamente sua razão de existir, uma vez que a natureza da competição será diferente no século XXI. Para isto a empresa precisaria dominar a tecnologia, as redes de contatos e acima de tudo, a psicologia dos clientes. Para o autor a estratégia seria um plano de ação próprio elaborado a partir das necessidades do consumidor. Nesse sentido três grandes variáveis precisam ser

consideradas, o ambiente em volta do consumidor; a força e a direção dos concorrentes; a idade e o escopo da empresa e do negócio.

O antigo modelo de organização imutável ao longo do tempo vem sendo substituído por outro, onde a empresa é vista como um conjunto de processos que precisam estar sendo permanentemente reavaliados e modificados. Galbraith e Lawler III (1995) argumentam que o ambiente crescentemente competitivo e dinâmico exigirá que as organizações adotem novas práticas administrativas e novas estruturas organizacionais e, que essas novas formas de organização e novas abordagens são vitais para a eficiência das organizações.

Nessa mesma linha Castells (1999) mostra que as empresas de um modo geral mudaram seu modelo organizacional para adaptarem-se às condições de imprevisibilidade surgidas com a rápida transformação econômica e tecnológica. Para o autor, isto implicou numa profunda transformação intraorganizacional, caracterizada pela mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal, que tem como características principais:

- organização em torno do processo, não da tarefa;
- hierarquia horizontalizada;
- gerenciamento em equipe;
- medida do desempenho pela satisfação do cliente;
- recompensa com base no desempenho da equipe;
- maximização dos contatos com fornecedores e clientes;
- informação e treinamento de pessoal em todos os níveis.

Para o autor, essa transformação do modelo corporativo ocorre em função dos limites da produção enxuta, utilizado na década de 80, o qual dependia fundamentalmente da economia de mão-de-obra, usando uma combinação de automação, controle computadorizado e terceirização dos trabalhos. O surgimento da "produção enxuta" foi uma expressão direta da reestruturação capitalista para superar a crise de lucratividade dos anos 70. O modelo reduziu custos, mas também perpetuou as estruturas organizacionais obsoletas enraizadas na lógica do modelo de produção em massa sob as condições dos mercados oligopolistas.

Tudo isto parece confirmar a afirmação de Arendt (1987) na qual as mudanças ocorrem em ritmo acelerado e integram o cotidiano de quase todos os setores da vida das pessoas. Entretanto, a maioria das estruturas organizacionais e

práticas gerenciais não foram criadas com esse ritmo de mudança em mente. Foram criadas para funcionar num ambiente mais estável, mais previsível. Para operar na nova economia global, caracterizada pelo surgimento de novos concorrentes que utilizam sistematicamente novas tecnologias e grande capacidade de redução de custos, as grandes empresas tiveram de tornarem-se mais efetivas e flexíveis do que eficientes e econômicas.

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.

Isso traz a necessidade da criação de novas ferramentas e mecanismos para as novas práticas organizacionais. Duques e Gaske (1997) apontam que para superar os desafios da mudança, as grandes organizações precisam fazer uma completa revisão da estrutura organizacional, da responsabilidade e da cultura empresarial. Para isto, elas precisariam focar quatro fatores críticos:

- comportar-se como uma pequena empresa;
- dar aspecto de urgência à inovação;
- criar uma função empresarial de valor agregado e enxuta e;
- criar uma cultura “energizante”.

O atual ambiente organizacional traz uma série de implicações para as empresas tanto quando analisada sob o ponto de vista do conceito tradicional de integração vertical como quando estudada levando em consideração o conceito de *core competence*, definido por Hamel e Prahalad (1994), baseado na idéia de que todas as empresas têm competências essenciais, nas quais devem concentrar-se para obter um retorno máximo. Em geral, as empresas não possuem todas as competências necessárias para tirar proveito das oportunidades que o mercado oferece - por isso necessitam firmar alianças, parcerias, estabelecer fusões, atuar em rede.

Resumindo, o atual ambiente da economia e da gestão de negócios é caracterizado por um aumento da competição entre as empresas, o que levou a abertura dos países e empresas a novas formas de captação de investimentos; a entrada de novos concorrentes e simultaneamente, o aumento na quantidade e escopo das informações disponíveis aos consumidores, fazendo com que estes se

tornem mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos e serviços disponibilizados. Diante da necessidade da adaptação a esse ambiente de acirrada competição, empresas em todo o mundo têm, paradoxalmente, recorrido a estratégias colaborativas como forma de adquirirem habilidades que ainda não possuem.

Dessa forma, a necessidade de reunir recursos têm forçado as empresas a formar alianças cooperativas. Isso implica mudanças na estratégia das organizações que podem assumir uma variedade de formas, dentre elas, a atuação em redes, a qual tem sido uma efetiva resposta estratégica às pressões ambientais as quais as organizações estão submetidas.

2.1 Redes Interempresariais

O termo Rede é descrito pelo dicionário Aurélio como “fios, cordas, arames etc., entrelaçados, fixados por malhas que formam como um tecido”. Os fios e as malhas dão forma básica à rede. Especificamente, os fios representam o relacionamento e a malha ou nós, os atores e as organizações que dela participam (LOIOLA e MOURA *apud* CANDIDO, 2000).

O conceito tem sido empregado para representar relacionamento e interação, sendo usado por várias áreas de conhecimento como antropologia, psicologia, biologia, medicina, administração, dentre outras.

As organizações são vistas por um grande número de autores como redes sociais. A formação de redes interorganizacionais foi conduzida pela luta das empresas em se fortalecerem em seus nichos e serem flexíveis o suficiente para acompanharem a contento os novos paradigmas e a constante necessidade de identificar fontes de competitividade.

Segundo Porter (1991), a constituição da competitividade depende de quatro determinantes básicos, sendo eles:

- Estratégia, Estrutura e Rivalidade;
- Fatores de Produção;
- Demanda por produtos e serviços;
- Relacionamentos das indústrias e organizações de suporte (Redes).

Esses quatro determinantes atuam como um sistema, no qual cada um reforça os outros em uma inter-relação que conduz a um ambiente favorável ao desenvolvimento de redes de empresas.

Segundo Porter (1991, p. 49), a estratégia pode ser compreendida como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma empresa e é considerada como um dos determinantes da atualização e modificação do sistema. Isso é mais fortemente identificado com relação a pequenas empresas que, quanto menores forem, segundo ele, maior precisa ser sua sensibilidade para perceberem com clareza e rapidez as mudanças do mercado e do cenário competitivo para ajustarem, constantemente, sua estratégia de modo que possam garantir sua permanência no mercado.

A descentralização da grande corporação verticalizada e o crescimento das empresas por meio da criação de pequenas e médias unidades de produção fundamentizam as novas formas organizacionais e possibilitam não somente a obtenção de maiores economias de escala, como também permitem às empresas oferecerem maior variedades de modelos e tipos de produtos de diferentes características, de acordo com as diversas demandas de consumidores.

Dolabela (1999) cita que até 1970 as grandes empresas eram consideradas como responsáveis pelo desenvolvimento econômico do país. A partir da década de 80, especialmente em função da globalização e utilização de tecnologia, o papel das pequenas e médias empresas passou a ocupar lugar de destaque, passando de espectador para agente de desenvolvimento socioeconômico do Brasil.

Diante dessa nova realidade, torna-se importante descobrir novas ferramentas de gestão que podem auxiliar a encontrar soluções, levando as empresas a se darem conta da necessidade de modificar sua estrutura administrativa e estratégias para a manutenção ou crescimento no mercado. A pequena empresa se encontra inserida dentro de um contexto macro e as mudanças são inevitáveis. Aquelas que não se adaptarem à nova realidade podem perder mercado e sucumbir.

As empresas de pequeno porte possuem algumas vantagens das quais podem tirar proveito, tais como: recursos, pessoas e *know-how*, de acordo com sua área de atuação, necessitando acima de tudo serem ágeis para competir com organizações ou arranjos produtivos maiores e em mercados mutáveis.

Casarotto (2001) salienta que as pequenas empresas podem se beneficiar com a escala de marca regional, escala de produção, escala de tecnologia, escala de logística e de sua vocação e região para se tornarem competitivas. Ainda, de acordo com o autor, existem elementos de descontinuidade a serem considerados no futuro, pois a globalização não é tanto correspondente à capacidade de concorrer individualmente, mas é uma competição entre sistemas locais.

Sob o paradigma de “produção enxuta”, surgem novas tendências do ponto de vista de estratégias e novas relações entre empresas, que normalmente são denominadas alianças estratégicas. A grande dificuldade das pequenas empresas é a escassez de recursos financeiros, falta de qualificação de pessoas, deficiências no *marketing* e outras.

O sistema de cooperação entre empresas pode ser descrito como sendo composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizados em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial, especializando-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, e aproveitando a presença das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação (NETO, 2000).

Segundo Ernst (1994), a empresa competitiva está inserida em um contexto de mudanças sistêmicas. A integração de interesses e cooperação entre clientes, empresa e fornecedores é fundamental para o estabelecimento de estratégias de negócio que possuam sinergia e adequação a um ambiente de competição extremada.

Porter (1998) define redes de empresas como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação interfirma. Já Neto (2000) diz que as redes de empresas podem ser consideradas como formas especiais de alianças estratégicas entre empresas/organizações.

A configuração advinda por meio da cooperação interfirma tem por objetivo dar maior suporte à intensificação dos esforços de P&D, através da implantação de pólos regionais de produção, geradores de economias de aglomeração ou através da formação de alianças estratégicas (SÉRGIO, 2001). De acordo com Garcias (2001), a formação de grupos através de uma cooperação entre firmas amplia o poder competitivo diante do mercado.

A cooperação interempresarial ou interfirma busca o atendimento de uma série de necessidades das empresas que seriam de difícil satisfação, caso as

empresas atuassem isoladamente. Neto (2000) descreve tais necessidades como sendo:

- combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- exercer uma maior pressão no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo sub-utilizados;
- fortalecer o poder de compra;
- obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Sérgio (2001), considera que a aglutinação de empresas nos pólos, em torno de projetos comuns, pode concorrer para a elevação da eficiência produtiva e gerencial e também melhorar o acesso das empresas a mercados inexplorados pelas deficiências de escala.

As redes de empresas atrelam-se à administração das operações estratégicas e à busca do posicionamento competitivo para toda a rede coletiva, pressupondo forte integração interorganizacional e coesão massiva dos processos de negócios das empresas.

Nas redes prevalece a focalização dos negócios e a flexibilidade coletiva, incrementando-se, continuamente, a rentabilidade das empresas, através de uma gama estreita de processos, tecnologia de produto e *core business* (BARBOSA e SACOMANO, 2001).

Dessa forma, as empresas que compõem as redes têm como razão da sua formação, os fatores definidos anteriormente, e as competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas ao processo de coordenação que uma cooperação interfirma pode causar.

2.2 O Programa Redes de Cooperação

Implementado desde 2000 pelo governo do Rio Grande do Sul, estado onde mais de 95% das empresas formalmente constituídas são de micro e pequeno porte, o Programa Redes de Cooperação é uma iniciativa que visa desenvolver a cultura associativa entre pequenas empresas.

O Programa foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados. O Programa está vinculado ao Departamento de Desenvolvimento Empresarial, da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI).

A idéia central é reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. A formação de uma rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, comprovando a idéia de que o todo é maior que a soma das partes.

As redes constituídas são administradas democraticamente, permitindo a participação direta de todos nas decisões estratégicas e distribuindo simetricamente os benefícios entre os participantes. Tendo a cooperação como alicerce, nas redes, as pessoas e seus relacionamentos predominam sobre o capital.

Esse programa coloca o Rio Grande do Sul como referência nacional em associativismo de micro e pequenas empresas, trazendo uma mudança na maneira de pensar de muitos empresários, trabalhando com a união, comprometimento e confiança. Até agosto de 2006 o programa apoiou a formação e desenvolvimento de duzentas redes, envolvendo aproximadamente quatro mil e quinhentas empresas micro e pequenas. O conjunto de redes apoiadas pelo programa mantém quarenta e cinco mil postos de trabalho, movimentando anualmente cerca de cinco bilhões de reais no Rio Grande do Sul.

O programa disponibiliza consultores para a formação e consolidação de Redes. São eles que iniciam o contato com empresários para participação nas

reuniões de sensibilização para cooperação e apresentação do Programa, atuando como facilitadores de atividades do grupo e identificando as possibilidades de ações conjuntas para resolução de problemas comuns e para potencialização de oportunidades do grupo. Os consultores orientam a formatação jurídica e registro da Rede em cartório (com estatuto, regimento interno e código de ética), dão suporte a constituição da diretoria e conselhos, assim como auxiliam na formação de equipes de trabalho. Depois de formatada juridicamente, os consultores orientam a busca de uma identidade visual que defina a rede, por meio de um nome e logomarca. A seguir busca-se identificar o potencial de negociações, assim como, parcerias e fornecedores.

As Redes passam a atuar com ferramentas coletivas, como central de negócios, que permite conquistar condições mais vantajosas de compra; marketing compartilhado, que possibilita desenvolver campanhas publicitárias, fortalecendo marcas e firmando um conceito comum; central para alianças; que estabelece parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, consultorias, dentre outras. Além dessas, são possíveis várias outras ferramentas coletivas vantajosas às empresas em Rede, operacionalizadas com base no planejamento estratégico de atuação desenvolvido pelo grupo.

2.3 Redes, Inovação e Competitividade

Um dos aspectos chave para o sucesso das inovações é reconhecer os esforços voltados para a busca de aprimoramentos, ou seja, valorizar o processo de procura de melhorias.

A aliança estratégica faz com que as empresas busquem a competitividade no mercado com parcerias e cooperação. Para Porter (1986), uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferece algo que seja singular e valioso para os compradores, além de simplesmente oferecer preço baixo.

Segundo o mesmo autor (p.114), uma série de fatores diferenciadores pode resultar de um escopo competitivo amplo, como:

habilidade para atender as necessidades dos compradores em qualquer parte; manutenção simplificada para o comprador, caso peças sobressalentes e filosofias sejam comuns para um linha ampla; único ponto onde o comprador pode comprar; único ponto para prestar assistência técnica ao cliente; compatibilidade superior entre produtos.

Partindo do que Porter (1986) afirma que a inovação dos produtos/serviços tende a gerar um diferencial de mercado - torna-se viável que as PME's tenham uma vantagem competitiva no mercado e que ao mesmo tempo seu custo transacional possa ser satisfatório no desenvolvimento sócio-econômico da região em que se situa. As razões que levam as PME's a participarem de uma rede, de acordo com Lipnack e Stamps (1996), são muitas, e entre elas: marketing conjunto; pesquisas de mercado, avaliação de necessidades comuns, serviços de exportação, marca em conjunto, conhecimentos especializados, habilidades gerais, pesquisas e desenvolvimento, compartilhamento de padrões internos, compras em conjunto.

A escassez da mão de obra qualificada, da pesquisa e do seu desenvolvimento e a falta de sistemas de comunicação fazem com que as PME's tenham elevado custo financeiro, que poderá ser resolvido através do ambiente de rede de relacionamentos. O assunto, no entanto, é novo para as empresas brasileiras e desperta a atenção.

Uma visão mais atual considera que quando existe uma atuação empresarial na forma de redes, há uma competitividade sistêmica, isto é, todos os participantes da rede conquistam vantagens competitivas asseguradas pelo fato de seus produtos e serviços possuírem níveis de qualidade e inovação aceitos pelos clientes e, conseqüentemente, ocorrendo uma aprendizagem na cadeia de valor.

Segundo Britto (1999), a teoria econômica classifica o estudo de redes em três abordagens. A primeira está relacionada ao conceito abrangente de rede "como um modelo genérico de organização das atividades econômicas". O conceito é conhecido na literatura por *network economics*, abrangendo uma interação entre fatores como logística das atividades produtivas, interação social entre agentes e interação com outros ramos da ciência econômica. Essa visão proporciona uma idéia de "equilíbrio geral" do sistema, permitido através da complexidade das interações entre os diferentes agentes da rede.

A segunda abordagem procura dar conta do "conceito de rede para a compreensão da dinâmica de comportamento dos diferentes mercados". O conceito de "economias de redes" é substituído pelo conceito de "problemas de natureza alocativa". Trata-se de "analisar como o estabelecimento de relações sistemáticas

entre agentes afeta a dinâmica de comportamento dos diferentes mercados” (BRITTO, 1999, p. 37).

De acordo com essa abordagem, deve-se analisar a estrutura das relações dos agentes na perspectiva do contexto institucional; a performance individual dos agentes e destes com os relacionamentos estabelecidos; mecanismos de mercado e respectivas forças econômicas e variáveis não econômicas, gerando uma análise mais descritiva com influência no processo econômico.

A terceira abordagem está focalizada na “estilização de estrutura em rede”, as chamadas *network forms*, relacionadas a “elementos básicos constituintes” e a “mecanismos de operação”. É um conceito mais flexível em relação às abordagens anteriores, especialmente em relação à primeira.

Ainda de acordo com Britto (1999), existe um destaque na teoria da organização industrial para “as características do processo de cooperação interindustrial e o papel desempenhado por instituições na coordenação de atividades econômicas”. Essa teoria demonstra que as redes interempresariais representam cooperação e minimização dos custos de transação, fortalecem as competências complementares e a eficiência produtiva, bem como incrementam o potencial inovativo dos arranjos interindustrias.

Com relação à flexibilidade, não é privilégio somente das pequenas empresas, uma vez que boa parte das médias e grandes empresas está desdobrando-se em pequenas unidades de negócios para tornarem-se mais competitivas e sobreviverem com sucesso no mercado. Trata-se de uma tendência internacional. No entanto, há que se saber em qual mercado essa tendência é possível de se realizar. Em mercados oligopolísticos, tal situação não reflete a realidade, em função de políticas estratégicas agressivas de impedimento de novos entrantes, utilizando-se para tanto a diminuição de preços dos bens comercializados, nos quais se incluem fatores de produção (custo da luta).

Porter (1989) propôs a desagregação de atividades na empresa com os objetivos de analisar a base econômica da atividade e de obter conseqüente vantagem na concorrência. De acordo com este autor, são princípios de separação e isolamento das atividades: ter economias diferentes; ter um alto poder de impacto econômico através da diferenciação; e representar uma parcela significativa ou crescente dos custos. O objetivo é identificar “análise por seqüência de valor” para

definir a estrutura organizacional da empresa e conseguir, por esta estratégia, maior competitividade no mercado, em concordância com a estrutura de mercado vigente.

O autor entende que a cadeia de valores compreende as atividades secundárias (infra-estrutura da empresa, atividades ligadas aos setores financeiro, planejamento, dentre outros; administração de recursos humanos; desenvolvimento de tecnologia e compras) e as atividades primárias (logística de entrada; operações de manufatura; logística de saída; *marketing*, vendas e serviços pós-vendas). Segundo o autor, a conquista e a manutenção de vantagens competitivas é obtida por empresas que conseguem gerenciar tais atividades, e isso significa dizer que empresas que alcançam um melhor posicionamento na execução de tais atividades em relação aos concorrentes são empresas competitivas.

Porter defende que a melhor estratégia empresarial é aquela que resulta no melhor posicionamento diante dos concorrentes, ou seja, o alcance de vantagens competitivas.

A análise de valor consiste na identificação da cadeia de valores e respectivos elos e/ou “ligações” entre as diferentes atividades da empresa e dos demais agentes da indústria. Porter enfatiza que se trata de uma “rede de atividades”, abrangendo as cadeias de valores do fornecedor, da empresa, dos canais de distribuição e dos varejistas e do comprador. Nessa perspectiva, a análise de valor é um instrumento que estuda a cadeia de valor para um melhor entendimento dos custos de uma empresa e dos custos coletivos das demais empresas concorrentes, permitindo a gestão eficiente das atividades envolvidas e da agregação de valor do produto. E, para isso, o consumidor é um identificador importante da agregação de valor da empresa, uma vez que ele irá pagar um determinado preço, caso entenda que existe valor no produto adquirido.

De forma genérica, Porter entende que a inovação contribui significativamente para criar vantagem competitiva e para uma melhor eficiência na gestão da cadeia de valor, tais como inovação tecnológica, sobretudo no surgimento de novas tecnologias, necessidades novas por parte dos compradores, surgimento de novos segmentos de indústria, oscilação dos custos e/ou disponibilidade de insumos e alterações nos regulamentos governamentais.

Nesse contexto de concorrência e competitividade, pode-se entender que há uma interdependência fundamental entre estrutura de mercado e competitividade, haja vista esta ser resultado da atividade empresarial e a empresa não sobreviver

sem a obtenção de lucros, que, por conseguinte, são resultado da interação com o mercado, isto é, da maior absorção da demanda a um preço e a uma quantidade aceitável que, ao mesmo tempo, cubra os seus custos médios e permita-lhe maiores investimentos em produção, recursos humanos, *marketing*, dentre outros.

Autores como Fleury e Fleury (2000), Coutinho e Ferraz (1995) e Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997), entendem que a competitividade é um processo integrado, interdependente e, portanto, sistêmico. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) destacam ainda que há duas famílias em termos de classificação da competitividade. Na primeira família, a competitividade é vista como um desempenho, ou seja, competitividade revelada: a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma em um mercado em um certo momento do tempo.

A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas (indústria ou nação) no comércio internacional total da mercadoria aparece como seu indicador mais imediato. [...] A competitividade é uma variável *ex-post*¹ que sintetiza os fatores preço e não-preço – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 1-2).

Para a segunda família, competitividade é percebida como eficiência, isto é, a competitividade potencial. De acordo com os autores: Busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, isto é, da capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Os indicadores são buscados em comparativos de custos e preços, coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou produtividade internacional. [...] A competitividade é um fenômeno *ex-ante*², isto é, reflete o grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. O desempenho obtido no mercado seria uma conseqüência inexorável dessa capacitação (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 2).

¹ Ex-post -aquilo que efetivamente fazem.

² Ex-ante - indica o que os agentes econômicos desejam ou esperam fazer.

Assim, para os autores, competitividade é a “capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrentes, que lhe permita conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997, p. 3). E para analisar a competitividade, os mesmos autores consideram quatro áreas de competência empresarial:

- atividades de gestão: *marketing*, serviços pós-venda, finanças, administração e planejamento;
- atividades de inovação: produto, processo e transferência de tecnologia;
- atividades de produção: atualização de equipamentos, técnicas organizacionais e qualidade e;
- recursos humanos: produtividade, qualificação e flexibilidade.

Os fatores ora citados constituem-se no que os autores denominam de “fatores empresariais” e quando atuam em conjunto possibilitam a geração de vantagens competitivas para a empresa e para o ambiente onde a empresa está inserida. São fatores internos à empresa e podem ser por ela controlados. Os autores reforçam, ainda, que os denominados “fatores sistêmicos” são considerados sistêmicos, uma vez que atuam simultaneamente e geram eficiência e competitividade sistêmicas. Os “fatores sistêmicos” assim denominados pelos autores compreendem, em primeiro lugar, os fatores estruturais nas cadeias produtivas, ou seja, os fatores inseridos no mercado, abrangendo empresa, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência.

No mercado estão as informações de que as empresas precisam no sentido do atendimento aos níveis de preferências e às exigências dos consumidores e que, para isso, necessita-se de atualização tecnológica, inovação e lançamentos de novos modelos de “descomoditização”. Os fatores pertinentes às cadeias produtivas são os relacionados à estruturação da indústria, principalmente em termos de perfil da demanda, intensidade de capital, economias de aglomeração, alianças estratégicas e de cooperação, diversidade produtiva e novas tecnologias organizacionais. Estes fatores indicam como se comportam os padrões de concorrência.

2.4 Vantagens das Redes de Empresas

Considerando a diversidade de formas que pode tomar a rede de empresas, não existe uma regra única com respeito às vantagens da constituição em rede. Em contrapartida, não existe modificação no grau de exclusividade que cada uma das empresas da rede tem sobre a sua atividade ou sobre a sua parte de atividade. De fato, as relações estabelecidas entre as empresas que têm um objetivo nitidamente mais comercial do que técnico, não estão ligadas por cláusulas de acesso cruzados às tecnologias ou aos processos de cada uma delas.

De acordo com Ribault *et al.* (1995), as principais vantagens são:

- Cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização. É ao nível do conjunto de rede que se faz à perenidade de todo o *know how* das atividades.
- As empresas de uma rede podem deste modo tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede. Esta é uma maneira de pôr em prática o modelo da cadeia de valor de Porter.
- As empresas escolhem-se por afinidade. Podem constituir uma rede profundamente original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade.

Para Casarotto (2001), dentre as vantagens que as pequenas empresas integrantes de redes apresentam, pode-se destacar:

- As pequenas empresas normalmente dispõem de pouco capital e alta intensidade de mão-de-obra, apresentando uma boa relação capital investido X mão-de-obra gerada.
- As pequenas empresas apresentam melhor desempenho nas atividades que requerem serviços especializados ou habilidades.
- As pequenas empresas muitas vezes apresentam bom desempenho em mercados isolados.
- As pequenas empresas sobrevivem por estarem mais perto do mercado e poderem responder mais rapidamente às mudanças do ambiente.
- As pequenas empresas muitas vezes sobrevivem criando seus próprios meios para contrabalançar a economia de escala.

Casaroto (2001), ainda ressalta, que alguns objetivos a serem alcançados com a formação de redes de cooperação poder ser assim sintetizados: o setor opera

de forma articulada; as necessidades e oportunidades de mercado são mais facilmente identificadas; a matéria-prima, com aperfeiçoamento de uma logística comum pode ser recebida em melhores condições; o setor poderá estar em melhor harmonia com instituições que influenciam a competitividade; a tecnologia utilizada poderá adequar-se ao padrão competitivo do segmento; melhor utilização dos recursos humanos com aprendizagem e aperfeiçoamento constante.

2.5 Requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de Redes de Empresas

Tanto Corrêa (1999) como Casarotto Filho (2001) concordam que o nascimento, a sobrevivência das redes depende da discussão e equacionamento destes três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação. Maiores detalhes são apresentados no Quadro 1.

Tipo de Cultura	Descrição
1) Cultura de confiança	Aspectos ligados à cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas.
2) Cultura de Competência	Diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba aspectos materiais até aspectos imateriais como os processos.
3) Cultura da tecnologia de Informação	A agilização do fluxo de informações é vital para a implantação e o desenvolvimento de redes flexíveis.

Quadro 1 – Requisitos essenciais para o nascimento e desenvolvimento de rede de Empresas.

a) *Cultura da Confiança*: diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura. Conforme Corrêa (1999), o fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes.

b) *Cultura da Competência*: diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais como as instalações

e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos, o saber como fazer os processos (*know how*).

Na literatura há evidências sobre os aspectos relevantes na análise da competência de cada parceiro, devendo-se analisar, entre outros:

- Se o parceiro proporciona efetivamente um maior valor agregado ao cliente final;
- Se a diferenciação conseguida pelo parceiro é robusta considerando-se os vários mercados em que será utilizada e se é resistente à ação dos concorrentes nestes mercados;
- Se é flexível, isto é, se permite diferentes possibilidades de aplicação nestes mercados, se suporta variações de volume, de mix de produção ou de prazo de entrega.

c) *Cultura da Tecnologia da Informação*: a agilização do fluxo de informação é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes flexíveis. Aqui se trata, portanto, de todos os aspectos ligados aos recursos computacionais para o processamento dos dados, como por exemplo:

- Quais as informações transmitidas entre quais parceiros e utilizando-se de quais meios de comunicação;
- Onde ficarão armazenadas estas informações e quais as condições de acesso a elas;
- Como vai ser gerada e distribuída a base de dados relativa à operação, quais as condições de acesso a estes dados;
- Como podem ser utilizadas estas informações na produção de serviços e bens atuais, como a organização pode utilizar estas informações no futuro, em termos de conhecimento sobre os clientes, novas perspectivas de negócios, aprendizado em equipe para as pessoas que a compõem.

2.6 Empreendedorismo, aprendizagem organizacional e relações interempresariais

Possuidor de motivações endógenas, relativas à auto-realização e da vontade de colocar em prática seus conhecimentos, o empreendedor consegue transformar estas inquietações num empreendimento a partir de uma longa interação com

peças, empresas e com o apoio relativo de instituições. Nessa interação encontra e desenvolve as competências necessárias para a ação empreendedora.

Por trás de cada novo empreendimento, mais que um empreendedor individual encontra-se uma equipe empreendedora, onde distintas motivações e competências que se articulam, para dar luz a uma nova forma de gerir as empresas. O empresário é um ser coletivo, não é adequado falar de empresário individual.

A ação empreendedora é por um lado fruto do desenvolvimento social, por outro lado essa ação contribui com o desenvolvimento da sociedade, ao introduzir inovações, ao satisfazer demandas específicas e ao tornar mais densas a rede de relações interempresariais.

Nesse sentido a discussão sobre o conceito de desenvolvimento econômico nacional, regional e local é tão importante quanto, e precede o de empreendedorismo.

Num processo efetivo de desenvolvimento econômico observa-se um aumento da densidade das relações entre os agentes, o tecido produtivo torna-se mais integrado e articulado, possibilitando maiores oportunidades de inserção das pessoas e de novos empreendimentos na atividade econômica. As relações sociais e culturais sustentam, condicionam e ao mesmo tempo se beneficiam do aumento da densidade das relações econômicas, num círculo virtuoso em que sociedade e economia evoluem em conjunto.

Uma série de outros parâmetros também passaram a ser considerados pelos governos locais: preservação dos principais componentes da soberania nacional, como o domínio e algum grau de autonomia em tecnologias críticas, manutenção do emprego, balança comercial e o desenvolvimento regional, passando-se a reconhecer, além da convergência entre as políticas industrial e tecnológica, a importância da inovação e dos sistemas locais de inovação.

Considerando a íntima relação existente entre os processos inovativos e os sistemas locais de inovação, a orientação básica em relação às políticas para promoção e estímulo da inovação, passaram a ser vistas como elementos necessariamente integrados aos contextos nacional, setorial, regional, organizacional, institucional. Isto levou a uma ampliação das novas formas de intervenção que deixaram de se resumir à formulação de políticas de difusão tecnológica e inovação para diferentes setores da economia, passando a se

preocupar em ampliar a coordenação da política de inovação com as políticas macroeconômicas.

Os diversos autores que discutem a inovação mostram a inequívoca importância dos processos específicos e cumulativos de aprendizado, do caráter tácito das inovações e, portanto, da dimensão localizada da inovação. Ressalta-se o reconhecimento de que inovação e conhecimento (ao invés de poderem ser considerados como fenômenos marginais) colocam-se cada vez mais visivelmente como elementos centrais da dinâmica e do crescimento de nações, setores, organizações e instituições. Também a compreensão de que a inovação constitui-se em processo de busca e aprendizado, o qual, enquanto dependente de interações, é socialmente determinado e fortemente influenciado por formatos institucionais e organizacionais específicos.

Nesse cenário é que deve ser visto o processo empreendedor - resultado de interações pessoais, profissionais, culturais e sociais e, parte de um processo integrado de desenvolvimento econômico e social.

Uma rede de empresas não cria conhecimento, mas pode proporcionar um espaço de relações construtivas entre as pessoas e seu ambiente. Assim, as trocas de informação, de opinião, de colaboração e de mobilização sobre um projeto convergem, ampliando o conhecimento dentro das organizações. O processo de formação de conhecimento dentro de uma rede inicia no nível individual e, através da interação entre indivíduos, grupos e organizações, transforma-se em conhecimento mais completo, profundo e significativo para todos. Uma rede pode proporcionar um ambiente favorável à interação entre pessoas, grupos e organizações, ampliando o conhecimento. Essa dinâmica faz com que o conhecimento, as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças dos indivíduos sejam compartilhadas de maneira formal e informal entre os empresários das redes.

Além de possíveis pontos de convergências de motivações, as relações interorganizacionais também são espaços de encontros de culturas de diferentes agrupamentos sociais, com valores, regras, costumes e outros tipos de elementos ou manifestações culturais. Nesse sentido, o aprendizado coletivo entre pessoas e empresas distintas está sujeito tanto a motivações como a conflitos e barreiras gerados pelo encontro de diferentes realidades sociais. Nesse caso é preciso amenizar o efeito negativo de conflitos que podem representar barreiras ao

aprendizado, isto pode ser feito através do aprendizado organizacional (AO) que é o conjunto de processos a partir dos quais organizações, por intermédio dos indivíduos, adquirem conhecimentos e habilidades (BELL, 1984).

Dessa forma, partindo-se dessa concepção, na AO podem-se identificar processos criativos ou intuitivos para inovação, assim como a necessidade posterior de integrar a inovação, juntamente com novas habilidades e conhecimentos associados, nos processos e nas rotinas da empresa. A aprendizagem é um fenômeno simultaneamente individual e coletivo.

Nesse caso, segundo Souza (2002), a Aprendizagem Organizacional está intrinsecamente associada em níveis de cooperação entre as firmas, em mecanismos de coordenação para integrar processos de diferentes empresas e em objetivos comuns, que se traduzam em motivações para a aprendizagem no contexto competitivo. Segundo o autor, o aproveitamento da aprendizagem que se dá nas relações interorganizacionais depende da capacidade da firma em incorporar novos conhecimentos às suas competências internas. Além disso, aprendizagem organizacional nas relações interorganizacionais está sujeita a conflitos de interesse que podem ser minimizados pela elevação de níveis de confiança entre as firmas.

2.7 O Processo de solucionar problemas em grupo

Segundo Stoner (2004) o processo de solucionar problemas em grupo tem quatro vantagens principais sobre a atividade individual. Primeiro, os grupos podem sugerir mais abordagens para a solução. Geralmente, quanto mais abordagens são apresentadas maior a chance de se encontrar a melhor. Segundo, para a maioria, os grupos trazem mais conhecimento dos problemas do que qualquer indivíduo poderia trazer. Terceiro, solucionar problemas em grupo aumenta as chances de êxito na implementação ao incluir no processo de tomada de decisão todas as pessoas envolvidas. Quando as pessoas ajudam a resolver um problema, elas vêem a solução como sua, e têm um interesse pessoal em fazer com que ela dê certo. Finalmente, as pessoas que ajudaram a tomar uma decisão terão mais probabilidade de conhecer e compreender essa decisão e o seu resultado.

No entanto, o processo de solucionar problemas em grupo tem pelo menos três grandes desvantagens. Primeiro, os grupos tendem a limitar muito depressa as soluções alternativas que irão considerar. Apesar de inicialmente os membros

poderem levantar várias alternativas, eles tendem a se concentrar nas soluções mais tradicionais ou nas que sejam mais bem apresentadas. Outras soluções menos convencionais, mas potencialmente melhores, podem muito bem ser ignoradas. Segundo, os grupos tendem a ser dominados por líderes formais e informais que podem ou não ter habilidades para solucionar problemas. Pessoas extrovertidas ou socialmente decididas tendem a dominar as discussões. Terceiro, algumas vezes os membros do grupo tornam-se vítimas do “pensamento grupal”, a tendência de submeter-se sem críticas aos julgamentos do grupo, mesmo quando estes julgamentos apresentam perigos claros. O pensamento grupal encoraja os membros das comissões a abrir mão de sua responsabilidade individual de pensar objetivamente e criticamente sobre todas as propostas que sejam apresentadas. Como nenhum membro se sente responsável pela decisão final da comissão, todos ficam menos cuidadosos.

Desta forma, os grupos são melhores em solucionar problemas porque sugerem mais abordagens do que os indivíduos isoladamente e trazem mais informações e competências especializadas. Para Jay Hall (1975), o processo de decisão em grupo tem um alvo básico: resolver os conflitos criativamente pela obtenção de um consenso. Hall oferece diretrizes para ajudar os membros de um grupo a chegarem ao consenso. Primeiro deve-se ouvir e ponderar a exposição de cada um. Segundo, se a discussão entre alguns membros chegar ao impasse em algum ponto, não o trate como uma questão de ganhar ou perder, de acordo com Hall deve-se buscar uma alternativa que seja viável, se não para todos, mas para a grande maioria. Além disso, deve-se expor as diferenças de opinião e colocar todo mundo na discussão. Somente explorando a maior variedade possível de opiniões e aproveitando todas as informações o grupo pode encontrar soluções de alta qualidade.

3 METODOLOGIA

Método é uma palavra do grego, que quer dizer “caminho”. Logo, conclui-se que o método é a forma de proceder ao longo de um caminho.

De acordo com Lovato (2005), o método contém um conjunto de procedimentos pelos quais se torna possível conhecer a realidade, produzir objetos, desenvolver processos ou comportamentos que possam ser repetidos. Ainda segundo Lovato (2005), a escolha do método, além das restrições e práxis próprias de cada ramo da ciência, pode envolver boa dose de criatividade para adequá-lo a cada caso particular.

Portanto, esse capítulo expõe a sistemática de planejamento e desenvolvimento do trabalho, segundo critérios aceitos pela comunidade científica, de maneira que o conjunto da pesquisa seja percebido como um todo indissociável e demonstre a utilidade que a engenharia de produção representa para a evolução tecnológica dos setores produtivos.

Sabe-se que para desenvolver um trabalho científico o pesquisador segue métodos para coletar e analisar dados, utilizando-os sempre de acordo com a necessidade específica de sua linha de pesquisa. Assim, a seguir é demonstrado o processo metodológico seguido.

3.1 A estrutura metodológica da pesquisa

Silva e Menezes (2000) definem quatro formas para a classificação de uma pesquisa científica: em relação aos objetivos, à forma de abordagem, à sua natureza e aos procedimentos adotados pelo pesquisador.

3.1.1 Em relação aos objetivos propostos

Gil (1999) observa que, quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

A abordagem da pesquisa é exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória porque tem como finalidade esclarecer e modificar idéias para inserir conceitos que

permitam estudos posteriores. Sendo assim, este trabalho, tem como propósito, estudar a integração entre as redes de empresas, difundindo novos conceitos de cooperação, e isso foi possível graças a pesquisas e estudos em diversas bibliografias, além disso, utilizou-se de entrevistas para se chegar a uma conclusão sobre a inovadora forma de cooperação por parte do grupo de empreendedores.

Através do estabelecimento do objetivo geral e dos específicos, constatou-se a necessidade de buscar na literatura existente, e nas entrevistas com os dirigentes das redes, textos e dados que auxiliem no entendimento da evolução das redes, bem como da inovação das relações interempresariais, de forma a responder a situação-problema e atingir os objetivos propostos no presente trabalho.

Ela também é descritiva, pois, conforme o referido autor, por possibilitar a demonstração da preocupação do pesquisador com a atuação e/ou utilização prática dos resultados, de forma que a autora tem a preocupação de esquematizar o roteiro e descrever cada parte do fluxograma. Também é de caráter explicativo porque identifica os fatores que contribuem para a ocorrência dos fatos, através dos depoimentos dos entrevistados.

3.1.2 Em relação à natureza

Este estudo enquadra-se no nível de pesquisa qualitativa. Segundo Minayo (1994), pesquisa qualitativa é aquela utilizada para responder a questões particulares, preocupando-se com o nível de realidade que não pode ser quantificado. De acordo com Trivinõs (1995) a interpretação dos resultados surge da percepção de um fenômeno dentro de um contexto.

3.1.3 Em relação aos procedimentos adotados

Quanto aos procedimentos seguidos, a pesquisa está dividida em:

- Pesquisa bibliográfica
- Estudo de caso

3.1.3.1 Pesquisa bibliográfica

Segundo Lakatos e Marconi (1985, pg.166) “pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento de toda bibliografia já publicada e que tenha relação com o tema em estudo”.

Primeiramente foi feita uma consulta bibliográfica sistematizada, de forma a buscar o estado-da-arte no que diz respeito a Redes de cooperação, inovação e empreendedorismo.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada, para levantar dados que vieram a sedimentar conceitos sobre os assuntos diretamente relacionados ao tema do trabalho, que são as empresas organizadas em rede, empreendedorismo e inovação. Pois, através da pesquisa bibliográfica, foi possível dar suporte ao trabalho.

Além disso, realizou-se uma pesquisa exploratória para conhecer as questões inerentes aos encontros realizados entre os dirigentes das redes. O levantamento exploratório possibilitou um contato maior com informações tanto do ambiente objetivo quanto do subjetivo das reuniões.

À luz desse contexto, os dados utilizados na pesquisa são de dois tipos:

PRIMÁRIOS: dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador.

SECUNDÁRIOS: dados obtidos junto ao escritório do Programa Redes de Cooperação e junto às redes pesquisadas.

3.1.3.2 Estudo de Caso

Segundo Fachin (2002, p.42), o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo, onde é levado em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Na presente pesquisa, este procedimento foi adotado com o objetivo de se verificar as características das organizações em rede, para que através destas, seja possível a aplicação de ações integradas de forma que se evolua para um sistema de gestão integrado e participativo nas empresas da região central do Rio Grande do Sul.

De acordo com Chizzotti (*apud* OLIVEIRA, 2002) o estudo de caso é desenvolvido em três fases: a seleção e delimitação do caso, que contempla o espaço geográfico de interesse da pesquisa, que nesse estudo, teve como universo compreendido as empresas organizadas em rede e, especificamente o caso das empresas localizadas na região central do Rio Grande do Sul. A amostra da pesquisa constituiu-se por todas as redes de empresas localizadas na região central do RS e participantes ou potenciais participantes das reuniões entre os dirigentes de rede; o trabalho de campo que, neste estudo, foi composto por visitas aos dirigentes das redes, onde, durante estas, foram realizadas entrevistas com duração de vinte a trinta minutos, com questionamentos feitos pelo entrevistador, onde os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas. Cabe ressaltar que as perguntas, previamente formuladas, serviram apenas como um roteiro de auxílio ao pesquisador, portanto, devido a esse particular as entrevistas realizadas, todas elas, estão marcadas por questionamentos formulados no momento exato da entrevista, ou seja, que não estavam previstas no roteiro. As entrevistas, em número de 20, foram direcionadas mais para os participantes das reuniões entre dirigentes/representantes das redes de cooperação localizadas na região central do RS.

Ao todo foram entrevistados vinte empresários dirigentes/representantes das seguintes redes: Rede Finopão, Rede Construmais, rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria, Rede Sul de Corretoras de Seguros, Rede Toda Obra, Rede Siga, Rede Unimetal, Rede Criança Feliz, Rede Central Pneus, Rede Uniescolar, Rede Arrozeiras do Sul, Rede Cuidare, Rede Brasil Esportes, Rede Gaúcha de Tecnologia, Rede casa, Rede Integrada de transportes, Rede de Construtoras, Rede Flex, Rede Play, Rede vet-Agro. O período, apenas de entrevistas, foi de agosto a dezembro de 2006. Além disso, foi feita uma análise documental para obtenção de dados preliminares das redes existentes. Assim, esta análise, constituiu-se num importante instrumento de coleta de dados secundários.

Após, foi feita a organização e redação do relatório, com a demonstração dos resultados das buscas efetuadas junto às organizações.

4 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E OS NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS

O desenvolvimento empresarial em uma dada região ou setor econômico deve envolver um conjunto de atividades destinadas a estimular o espírito empreendedor em uma sociedade e favorecer a criação de novas empresas bem como oferecer condições para sobrevivência e desenvolvimento das já existentes. As Pequenas e Médias Empresas (PME's) são fortes geradoras de emprego e renda, sendo consideradas o motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade, uma vez que, por uma questão natural, os seus negócios tendem ao crescimento, são estimuladores da competência e como consequência, produzem grandes trocas nos participantes dos mercados e na política de preços.

As PME's constituem-se em permanentes fontes de inovação, a exemplo, tem-se as empresas participantes de redes, que, devido à necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades no mercado, fazem da mudança uma condição imprescindível para a obtenção da competitividade.

Dessa forma, este capítulo apresenta os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com empresários dirigentes das redes localizadas na região central do RS.

A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de agosto e dezembro de 2006, com o objetivo de identificar o perfil e as características dos gestores e dirigentes das redes localizadas na região, bem como identificar as principais vantagens, desvantagens e dificuldades enfrentadas pelos dirigentes das redes.

Foram entrevistados 20 (vinte) empresários, todos presidentes ou representantes de redes que tem empresas localizadas em Santa Maria. Isso se deve ao trabalho delimitar-se as empresas que participam ou são potenciais participantes dos encontros de dirigentes de redes.

4.1 Características das empresas que integram o grupo de participantes das reuniões entre as redes

Apresenta-se a seguir um quadro resumo de cada rede localizada na região central do RS. Além disso, para maior conhecimento da realidade das empresas integrantes das redes de empresas, julgou-se relevante apresentar a visão de cada dirigente a respeito dos encontros de gestores realizados até o mês de dezembro de 2006.

A Rede Finopão (rede de panificadoras) foi lançada no dia 04 de novembro de 2004, sendo composta por oito empresas, conforme o Quadro 2, todas localizadas na cidade de Santa Maria e que juntas geram 101 (cento e um) empregos diretos.

REDE FINOPÃO	
1. Lourenci Alimentos	Santa Maria
2. Nutripão Center	Santa Maria
3. Padaria Arco-Íris	Santa Maria
4. Padaria Kipão	Santa Maria
5. Padaria Maxxi-Pan	Santa Maria
6. Padaria Pão-Quente	Santa Maria
7. Padaria São Francisco	Santa Maria
8. Padaria Vitória	Santa Maria

Quadro 2 – Rede Finopão

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

Para o Presidente da Rede as principais vantagens proporcionadas pela integração entre os dirigentes das redes são:

A busca de objetivos e metas comuns a todos em termos de negociação e aprendizado. Além disso, houve, uma mudança de visão por parte dos empresários, deixando-se de pensar individualmente para pensar em termos da coletividade (Presidente da Rede Finopão).

De acordo com o dirigente da rede, o aprendizado mútuo e o compartilhamento de experiências entre as redes estão induzindo a uma mudança de mentalidade por parte dos empresários, que antes se viam apenas como concorrentes. Além disso, os empresários passaram a se preocupar com questões de marketing e com o planejamento de longo prazo.

Porém, o mesmo ressalta que ainda falta motivação e comprometimento perante os demais, além disso, há necessidade de se ter uma equipe de profissionais (advogados, administradores, contadores, etc) que possam apoiar tecnicamente na solução dos problemas que não puderem ser solucionadas dentro do grupo.

A Rede Construmais (empresas de materiais de construção) foi fundada no dia 08 de novembro de 2004, composta por 18 empresas (Quadro 3) localizadas em 09 cidades da região central do RS e que juntas geram 116 (cento e dezesseis) empregos diretos.

REDE CONSTRUMAIS	
1. Cicappel Mat. de Construção Ltda.	Santa Maria
2. Cimaco Mat. de Construção Ltda.	Santa Maria
3. Madeireira Medianeira	Santa Maria
4. Komaco Mat. de Construção	Caçapava do Sul
5. Martiuce Mat. de Construção	São Vicente do Sul
6. Benhur Mat. de Construção Ltda.	Faxinal do Soturno
7. Cazaroto e Cia Ltda	Tupanciretã
8. Pedro capelleto & Filhos Ltda	Santa Maria
9. Zanini Argamassas	Santa Maria
10. Furlan Ferragens	Santa Maria
11. Incosepe	Vila Nova do Sul
12. Cristófari Acab. E Construção	Jaguarí
13. A Nossa Casa	Santa Maria
14. Ronaldo Borin	Santa Maria
15. Incosepe	São Sepé
16. Martiuce	Cacequi
17. Komaco mat de Construção	Caçapava do Sul
18. Luiz Pizzolato	São Vicente do Sul

Quadro 3 – Rede Construmais

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

De acordo com o Presidente da Rede as principais vantagens da integração entre as redes são:

Troca de experiência, ações em conjunto e qualificação proporcionada pelo contato com os consultores e empresários com mais conhecimento técnico na área administrativa (Presidente da Rede Construmais).

Porém, o mesmo também fez referência a falta de comprometimento por parte dos demais dirigentes das redes:

Ainda existe falta de comprometimento por parte dos demais dirigentes das redes, no sentido de participação efetiva nas reuniões e nos projetos idealizados pelo grupo (Presidente da Rede Construmais).

Além disso, destacou a importância de se fazer uma mobilização em busca de linhas de crédito e de criar um atrativo que sensibilize o restante dos dirigentes a participarem do grupo.

Com relação às linhas de crédito, as dificuldades se devem às exigências dos bancos para conceder empréstimos aos microempresários, que muitas vezes não dispõem de garantias suficientes para obter financiamentos que poderiam ajudá-los a ampliar o espaço físico de seus empreendimentos e também realizar outros investimentos.

A Rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria foi fundada em 10 de março de 2005, onde a mesma conta atualmente com 19 organizações associadas, (Quadro 4), com um total de 223 (duzentos e vinte e três) funcionários, todas localizadas em Santa Maria. A Rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria foi uma proposta diferente, pois a mesma não visa lucro, porém foi de grande importância, pois, possibilitou uma maior sustentação das entidades devido ao contato e as trocas, tanto em nível de experiência quanto de material, realizadas entre as mesmas. Essas organizações realizam trabalhos assistenciais para diversos públicos, desde crianças carentes a idosos.

REDE AÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE SANTA MARIA	
1. Associação Vila das Flores	Santa Maria
2. Associação Colibri	Santa Maria
3. Associação Espírita luz e Caminho Fernando do Ó	Santa Maria
4. Associação Mamãe	Santa Maria

REDE AÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS DE SANTA MARIA	
5. Apae	Santa Maria
6. Aldeias infantis SOS Brasil – Centro Social	Santa Maria
7. Associação Leon Denis	Santa Maria
8. Associação Reto	Santa Maria
9. Centro Educação Infantil Borges de Medeiros	Santa Maria
10. Centro Educação Infantil Casa da criança	Santa Maria
11. ASEMA	Santa Maria
12. Escola de Educação Infantil Padre Orlando	Santa Maria
13. Grupo Desafio Jovem SL 23	Santa Maria
14. Lar de Miriam e Mãe Celita	Santa Maria
15. Lar Metodista	Santa Maria
16. Recanto da Esperança	Santa Maria
17. OMEP	Santa Maria
18. Obra Assistencial Nossa senhora do trabalho	Santa Maria
19. Lar Joaquina	Santa Maria

Quadro 4 – Rede ação das Organizações Sociais de Santa Maria
 Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

A presidente da Rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria destacou:

O conhecimento, o aprendizado, o trabalho em equipe são as principais vantagens da integração entre os dirigentes das redes. Além disso, a importância de se ter uma sede comum para todas as redes irá proporcionar uma maior visibilidade e uma maior divulgação das redes, podendo proporcionar aos clientes maiores vantagens em termos de atendimento, negociação e preço tanto com clientes como também com fornecedores (Presidente da Rede Ação).

Porém, segundo a dirigente da Rede Ação das Organizações Sociais de Santa Maria, há necessidade de se discutir propostas mais concretas, que não fiquem apenas no processo de discussão, mas que realmente sejam efetivadas e que as empresas tenham consciência da responsabilidade social de cada uma.

A Rede Sul de Corretores de Seguros foi fundada em 30 de janeiro de 2006, sendo composta por 27 empresas, (Quadro 5), abrangendo 09 cidades e gerando um total de aproximadamente 60 funcionários.

REDE SUL DE CORRETORES DE SEGUROS	
1. Apusm Assessoria Adm e Corretora de Seguros Ltda	Santa Maria
2. Bresolin Corretora de seguros	Pelotas
3. Florestal Corretora de seguros Ltda	Lajeado
4. Lajecor Corretora de seguros Ltda	Lajeado
5. Lazzarotto Corretora de seguros Ltda	Alegrete
6. Libra Corretora de seguros Ltda	Uruguaiiana
7. Max Corretora de seguros Ltda	Sto Ângelo
8. Persigo Corretora de seguros	Santa Maria
9. Previne Corretora de seguros Ltda	Santa Maria
10. Ruviaro Corretora de seguros Ltda	Santa Maria
11. Servibras Corretora de seguros S/S Ltda	Santa Maria
12. STC Corretora e Administradora de seguros S/S Ltda	Lajeado
13. Tabaseg Corretora e Administradora de Seguros Ltda	Santa Maria
14. TUG Assessoria Adm e Corretagem de seguros Ltda	Santa Maria
15. Antonio de Souza Magalhães	Dom Pedrito
16. José Américo Canfild Annes	Santa Maria
17. Antônio Ilha da Costa	Rosário do Sul
18. Maria Bernardete Lima Silveira	Santa Maria
19. Décio Amilton dos Santos	Santa Maria
20. Fernando Trevisan Neto	Santa Maria
21. Paulo Tadeu Quintana	Santa Maria
22. Sérgio Berger	Agudo
23. Walter Rosa Frans	Santa Maria
24. Carreta Corretora de Seguros Ltda	São Gabriel
25. Azambuja Corretora de Seguros Ltda	Sta Cruz do Sul
26. Ritmmo Seguros	São Gabriel
27. Lima Seguros	Santa Maria

Quadro 5 – Rede Sul de Corretores de Seguros

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

Para o Presidente da Rede:

As principais vantagens de participar das reuniões são as diferentes perspectivas e percepções que se pode obter através do contato com os demais participantes das reuniões (Presidente da Rede Sul de Corretores de Seguros).

Além disso, o mesmo destacou que ainda existe falta de participação efetiva por parte da maioria, pois, segundo ele:

Não basta ser unido, mas é preciso estar comprometido com os propósitos do grupo, buscando vantagens para a coletividade, devendo, sobretudo, permanecer motivados. E isso se restringe a poucos empresários, pois, a grande massa só tem representação econômica para o grupo, sendo que grande parte é oportunista e só servem para gerar poder de barganha para a rede (Presidente da Rede Sul de Corretores de Seguros).

A Rede Toda Obra (Prestadora de serviço) foi fundada em 18 do mês de outubro do ano de 2004, onde a mesma é constituída por 11 empresas, (Quadro 6), na cidade de Santa Maria, gerando um total de 136 empregos diretos.

REDE TODA OBRA	
1. Topographia e Planejamento Rural S/S Ltda	Santa Maria
2. Redenge Const. Ltda	Santa Maria
3. Geocentro-Geologia Engenharia e Estaqueamento Ltda	Santa Maria
4. Tinta Decorarte SM Ltda	Santa Maria
5. JC Froes –ME Eletricidade e Telefonia	Santa Maria
6. Instaladora Palma	Santa Maria
7. Décimo Engenharia Ltda	Santa Maria
8. MC pinturas Ltda	Santa Maria
9. FABRICON	Santa Maria
10. Decorartus Ind. Artigos Gesso	Santa Maria
11. Trindade Moreira Engenharia Ltda	Santa Maria

Quadro 6 – Rede Toda Obra

Fotne: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

A Rede Toda Obra se diferencia das demais por reunir profissionais dos mais diferentes ramos da construção civil, envolvendo desde pequenos consertos até os grandes empreendimentos da construção civil.

Para o presidente da Rede Toda Obra:

A integração entre os dirigentes das redes é importante não só em termos de negociação, mas também pelo conhecimento que se adquire devido ao contato com os demais, pois, segundo ele existem diversas situações que são inerentes a um tipo específico de empresa e com a integração há uma troca que pode facilitar a tomada de decisões dentro da empresa (Presidente da Rede Toda Obra).

Porém, o mesmo ressaltou que ainda há falta de comprometimento e envolvimento por parte dos dirigentes, pois, segundo ele:

Há uma necessidade de se conhecerem melhor e para isso é necessário o empenho individual de cada um para que compareçam nas reuniões e possam desenvolver planos e metas em conjunto e que possam levá-los adiante (Presidente da Rede Toda Obra).

A Rede Siga (Rede composta por Centro de Formação de Condutores) foi fundada em 19 do mês de novembro de 2005, sendo constituída por 13 empresas, (Quadro 7), abrangendo 09 cidades do Rio Grande do Sul e gerando um total de 224 (duzentos e vinte e quatro) empregos diretos.

REDE SIGA	
1. Centro de Habilitação Icodes Ltda	Tupanciretã
2. Centro de Formação de Condutores Viavale Ltda	Cacequi
3. C.F.C Direção Segura Ltda	Santa Maria
4. Jacqueline Maciel e Cia Ltda	Santa Maria
5. D.D.G Habilitação de Condutores Ltda	Santiago
6. Romoaldo José Ceretta	São Sepé
7. Nésio Soares Oliveira Junior	Santa Maria
8. Francisco Osvaldino Pinto	Santa Maria
9. Files e Mohr Ltda	Cachoeira do Sul
10. Magda E. M. Uliana ME	Jaguari
11. Régis Toscani Andretta	Santiago
12. Neiva Rosa Gallo ME	Caçapava do Sul
13. Centro de Formação de Condutores Júlio de Castilhos Ltda	Faxinal do Soturno

Quadro 7 – Rede Siga

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

De acordo com o presidente da rede, a troca de idéias e a ajuda na resolução dos problemas são as principais vantagens de se reunir com os demais dirigentes das outras redes. Porém, resalta que está havendo uma grande demora na conclusão das idéias e não existe um comprometimento efetivo por parte dos dirigentes.

Dessa forma, na visão do Presidente da Rede Siga:

Os demais dirigentes devem dar mais credibilidade as reuniões, ter comprometimento e desenvolver ações mais efetivas, que não fiquem somente no papel ou em palavras, mas sim, que sejam implantadas e para isto é necessário à participação da totalidade dos dirigentes (Presidente da Rede Siga).

A Rede Unimetal, (Rede de Serralheria) fundada em 13 de outubro de 2004, sendo composta por sete empresas (Quadro 8), empregando cerca de 40 funcionários e tem como característica um grupo coeso de empresários.

REDE UNIMETAL	
1. Serralheria Carlos Pozzobon	Santa Maria
2. Serralheria Seligmann	Santa Maria
3. Serralheria Saccol	Santa Maria
4. Serralheria Sippel	Santa Maria
5. Serralheria do Juca	Santa Maria
6. SM Metalúrgica	Santa Maria
7. Serralheria Augusto	Santa Maria

Quadro 8 – Rede Unimetal

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

De acordo com o Presidente da rede, as reuniões são muito proveitosas no sentido de adquirir conhecimento e experiência através do contato com empresários dos demais ramos de atividades.

Através das reuniões, podemos aprender muitas coisas que são usadas no dia-a-dia de nossas empresas, como, por exemplo, resolução problemas que, geralmente são comuns a outros ramos. Há também o aprendizado em termos de gestão, que é facilitado devido ao contato com os demais empresários (Presidente da Rede Unimetal).

Porém, o mesmo ressalta que, nem sempre os assuntos são direcionados a todas as redes, o que torna, em algumas ocasiões, as reuniões pouco proveitosas para determinados empresários.

Quanto à sede em comum, isto é, um local único onde todos os escritórios das redes terão o mesmo endereço, o mesmo ressalta que, sua rede já possui um local e o mesmo não pretende aderir. Já com relação ao guia (relação única com informações do tipo: telefone, endereço, tipo de serviço que presta ou material que vende, de todas as redes), há um consenso por parte do grupo da sua importância.

O mesmo também sugeriu que haja a criação de um grupo para envio de e-mail, facilitando a comunicação entre os membros participantes das reuniões dos dirigentes das redes.

A Rede Criança Feliz foi fundada no dia 10 de março de 2005, onde a mesma é constituída por 09 empresas (Quadro 9), entre creches e escolinhas. Atualmente a rede gera um total de 66 empregos diretos.

REDE CRIANÇA FELIZ	
1. Escola de Ensino Fundamental Pedacinho do Céu	Santa Maria
2. Recanto da Alegria	Santa Maria
3. Parquinho Centro Infantil	Santa Maria
4. Centro de Educação Novo Horizonte	Santa Maria
5. Creche Renascer	Santa Maria
6. Creche Peter Pan	Santa Maria
7. Creche Brotoeja Ltda	Santa Maria
8. Escolinha Piu Piu	Santa Maria
9. Escolinha Criança Sapeca	Santa Maria

Quadro 9 – Rede Criança Feliz

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

Dentre as vantagens de reunir-se com os dirigentes das demais redes, a presidente destaca: parceria nas compras, troca de experiência e principalmente a rede de relacionamento que se obtém em contato com os demais empresários. Segundo a mesma:

Houve uma mudança grande passando-se a pensar em cultura associativa e rompendo paradigmas da competição individualista. Houve uma radical transformação de mentalidade por meio de uma nova forma de organização social que compreende uma democracia participativa entre as pessoas (Presidente da Rede Criança Feliz).

Além disso, a mesma destacou que, apesar das empresas serem de ramos diferentes, há muitos pontos parecidos entre as organizações e que através do contato com outros empresários e da troca de experiências torna-se possível a resolução de muitos problemas.

Fundada em 06 de outubro de 2006, a Rede Central Pneus é composta por 19 empresas, (Quadro 10), abrangendo 10 cidades da região central do Rio Grande do Sul.

REDE CENTRAL PNEUS	
1. Kurylo Comércio e Serviços Automotivos	São L. Gonzaga
2. Omega Lubrificantes Pneus e Filtros	Palmeira das Missões
3. J.B.S ME	Santa Maria
4. Luciano Faber	Santa Maria
5. Tânia S.C. Baldez Ltda	Santa Maria
6. Avelino Trindade Baldez ME	Santa Maria
7. Julio C.T. Cardoso & Cia Ltda	Formigueiro
8. Multipneus e Acessórios Ltda	Santa Maria
9. Sérgio Roggia ME	Faxinal do Soturno
10. Francisco Guerino Neto ME	Silveira Martins
11. Ederson Marcito Pippi ME	Nova Palma
12. Renato José Astolfe Júnior ME	Santa Maria
13. Comercial Combustíveis Formigueirense Ltda	Formigueiro
14. Veon Tornearia Comércio Ind. e Prest. de Serviço	Santa Maria
15. Lênio Cardoso Comércio e Serviços Ltda	Santa Maria
16. José Carlos Portela Golart ME	Júlio de Castilhos
17. Miguel Machado	Santa Maria
18. Lorita Loch Janner	Agudo
19. Darlã Araújo Rodrigues ME	São Martinho da Serra

Quadro 10 – Rede Central Pneus

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria -RS

De acordo com o Presidente da Rede Central Pneus:

A busca de conhecimento está sendo uma das principais vantagens das reuniões. Porém, a maioria, encontra-se com um grau de inibição, ou seja, com receio de expor suas idéias. Outra vantagem das reuniões é a oportunidade de atualizar-se com relação às tendências relacionadas à forma de administrar seus empreendimentos. Pois, através do contato com os demais é possível trocar idéias e dividir o aprendizado (Presidente da Rede Central Pneus).

Além disso, o mesmo ressaltou que ainda falta uma maior organização, de forma que uma sede própria auxiliará no surgimento de novos negócios, através da

proximidade dos empresários, também possibilitará o surgimento de novas soluções e novas oportunidades.

Fundada em 26 de janeiro de 2006, a Rede Uniescolar (Rede de papelarias) é composta por 12 empresas de Santa Maria, (Quadro 11), gerando um total de 19 empregos diretos.

REDE UNIESCOLAR	
1. Prade e Ramos Ltda	Santa Maria
2. Crepe Papelaria Ltda	Santa Maria
3. Artikente Papelaria	Santa Maria
4. SBK Papelaria	Santa Maria
5. Xerocópias	Santa Maria
6. Miltrekus	Santa Maria
7. Xerokão Papelaria	Santa Maria
8. Copy & Art Papelaria e xerox	Santa Maria
9. Porto Belo Papelaria e Armarinho	Santa Maria
10. Morgental Papelaria	Santa Maria
12. Becker Papelaria Ltda – ME	Santa Maria

Quadro 11 – Rede Uniescolar

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

De acordo com a Presidente da Rede:

Apesar de recente, a rede já permitiu que houvesse uma mudança de comportamento por parte dos integrantes da rede. Já com relação às reuniões entre os dirigentes das redes, os encontros tem sido de grande importância, pois, fazem com que as micro e pequenas empresas saiam do isolamento e busquem novos conhecimentos através do contato com as demais, somando esforços e ampliando o “leque” de amizades (Presidente da rede Uniescolar)

Além disso, a mesma ressaltou que os diferentes perfis dos empresários são importantes no que se refere à disseminação de novos conhecimentos e novas idéias. Na ocasião, também foi destacado que nas reuniões todos tem o mesmo poder de opinar e ser ouvido, não importando o tamanho e o porte das empresas pertencentes a cada rede.

A Rede Arrozeiras do Sul foi fundada em 30 de janeiro de 2006, onde a mesma é constituída por 11 empresas, (Quadro 12), gerando atualmente cerca de 500 empregos diretos.

REDE ARROZEIRAS DO SUL	
1. J. Fighera & Cia Ltda	Santa Maria
2. Primo Berleze & Cia Ltda	Santa Maria
3. Irmãos Niemeyer e Cia Ltda	Restinga Seca
4. Marzari Alimentos Ltda	Santa Maria
5. Fausto Dotto e Cia Ltda	São João do Polêsine
6. Pagliarin & Cia Ltda	Santiago
7. Fighera & Cia Ltda	Santa Maria
8. Cereais Peger Ltda	Santa Maria
09. Irmãos Pillon Ltda	Santa Maria
10. Arrozeira Sepeense S. A.	São Sepé
11. Freitas & Cia Ltda	Santa Maria

Quadro 12 – Rede Arrozeiras do Sul

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

De acordo com a secretária executiva da rede Arrozeiras do Sul, as reuniões entre os dirigentes de rede, não trazem vantagens para o grupo, devido à falta de organização e coordenação:

As reuniões entre os gestores geram poucos resultados, pois, são mal coordenadas, havendo a necessidade de se fazer ações mais rentáveis e concretas, com maior planejamento (Secretária da Rede Arrozeiras do Sul).

A mesma ressaltou ainda sobre a necessidade de se haver negociações efetivas em comum entre os demais empresários. Quanto à sede em comum, a mesma deu parecer desfavorável, pois, a Rede Arrozeiras do Sul já possui um local estabelecido.

A Rede Cuidare (Rede de laboratórios) foi fundada em 12 de maio de 2006, sendo constituída por 18 empresas, (Quadro 13), localizadas em 18 cidades do Rio Grande do Sul, gerando em média cem empregos diretos.

REDE CUIDARE	
1. Laboratório Citolab	Alegrete
2. MDR Ficscher Ltda	Agudo
3. S. Meert e Cia Ltda	Vera Cruz
4. Laboratório Clinisul	Santo Ângelo

REDE CUIDARE	
5. Laboratório CRB Ltda	Tapes
6. Carbonari e Ramos Bioquímica Ltda- Hemolab	Cachoeira do Sul
7. Laboratório Oswaldo Cruz	Rosário do Sul
8. Coracini e Cia Ltda	Cruz Alta
9. Laboratório Pasin	Santa Maria
10. Laboratório de Análises Clínicas Pasqualotto	Candelária
11. Laboratório Polenz Ltda	São Pedro do Sul
12. Joselise Manica Spesstto e Cia Ltda	Nova Bréscia
13. Laboratório Reck Ltda	Santa Cruz do Sul
14. Laboratório de Análise e Pesquisa Clínicas Santa Lúcia	Caçapava do Sul
15. Laboratório Tomasi	Dom Pedrito
16. Laboratório Tuiuti	Santiago
17. Franciscato e Melo Ltda – Lab. Vitalab	Venâncio Aires
18. Vitalab Análises Clínicas S/C Ltda	Uruguaiana

Quadro 13 – Rede Cuidare

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

De acordo com o presidente da Rede Cuidare, a distância inviabiliza a participação da rede nas reuniões com dirigentes, pois, segundo ele:

As reuniões são realizadas durante a semana dificultando nossa participação devido à distância e o horário das reuniões, de forma que, não desconsideramos a importância de fazer parte destes encontros, muito pelo contrário, consideramos de suma importância esta integração, pois, auxilia na ampliação da capacidade de negociação entre as empresas, além de ampliar a rede de relacionamento por parte das mesmas (Presidente da Rede Cuidare).

Além disso, o dirigente da rede destacou que, as reuniões com os presidentes das redes são uma nova forma de proporcionar às empresas uma competitividade superior àquela que poderiam desenvolver atuando isoladamente com sua rede.

A rede de materiais esportivos - Rede Brasil Esportes (RBE) foi fundada em 20 do mês de outubro de dois mil e 2004, sendo constituída por 15 empresas, (Quadro 14), abrangendo 14 cidades do Rio Grande do Sul e gerando um total de 377 empregos diretos.

REDE BRASIL ESPORTES	
1. Izolan Calçados	Alegrete
2. ASM Esportes	Bagé
3. Olímpica	Cachoeira do Sul
4. Casa Cruzeiro	Caçapava do Sul
5. RC Sports	Cruz Alta
6. Podium Esportes	Erechim
7. Vanusa Esportes	Santa Cruz do Sul
8. Play Tennis	Passo Fundo
9. Hercílio Calçados	Pelotas
10. Loja de Esportista	Santa Cruz do Sul
11. Brandt Sports	Santa Maria
12. Vencal Calçados	Santa Rosa
13. Casa dos Troféus	Santana do Livramento
14. Beltão Calçados	Santiago
15. Arlindo Frizzo	Uruguaiana

Quadro 14 – Rede Brasil Esportes

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

De acordo com o presidente da rede, a RBE é uma rede estadual, portanto o mesmo decidiu não participar das reuniões com dirigentes, por achar que estas reuniões realizam ações em nível regional.

Sendo assim, o mesmo entende que:

Ao participar das reuniões com dirigentes, estarei agindo em benefício próprio e deixando de pensar coletivamente, pois, as ações da RBE visam beneficiar a todos os integrantes da rede, não só minha empresa, desta forma, enquanto as ações forem voltadas para o nível regional, a Rede Brasil Esportes não participará (Presidente da Rede Brasil Esportes).

Quando perguntado a respeito da sede conjunta com todas as redes, o mesmo respondeu que a RBE já possui uma sede e que não vislumbra, no curto prazo, uma mudança de local.

A rede de materiais de informática - Rede Gaúcha de Tecnologia, (Quadro 15) foi fundada em 27 de abril de 2006, sendo quase sua totalidade localizada na cidade de Santa Maria, onde a mesma gera um total de 108 empregos diretos.

REDE GAÚCHA DE TECNOLOGIA	
1. NetPower Tecnologia de Conectividade Ltda	Santa Maria
2. Abille Soluções em T. L. Ltda	Santa Maria
3. Prumos Interativa Ltda	Santa Maria
4. Omega Tecnologia Ltda	Santa Maria
5. Fuzer & Giongo Ltda	Santa Maria
6. Petrônio Flores Mostardeiro	Restinga Seca
7. Mega Suprimentos e Informática Ltda	Santa Maria
8. Luciano Grafemberg Dutra ME	Santa Maria
9. I3 Tecnologia Ltda	Santa Maria
10. W3 Tecnologia Ltda	Santa Maria
11. RJM Comercial de Equipamentos Eletrônicos Ltda	Santa Maria
12. Didática Informática Ltda	Santa Maria
13. Naressi de Azeredo e Cia Ltda	Santa Maria
14. Bichara Tecnologia Ltda	Santa Maria

Quadro 15 – Rede Gaúcha de Tecnologia

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

De acordo com o presidente da rede:

As principais vantagens da integração com os demais dirigentes são: compras cooperadas de materiais comuns entre as demais redes, mais força nas reivindicações junto ao poder público, resolução de problemas em comum e troca de informações (Presidente da Rede Gaúcha de Tecnologia).

Segundo o presidente da rede, nas reuniões dos dirigentes são discutidas ações mais abrangentes cujos resultados tendem a aparecer aos poucos, porém, há uma complementação de idéias e experiências já vivenciadas nas empresas, independente do segmento em que atuam, pois, existem muitas situações que são comuns a todos os segmentos.

A Rede da Casa (Quadro 16) foi fundada em 11 de agosto de 2006, abrangendo 08 cidades que fazem parte da Quarta Colônia. A rede é formada, em sua grande maioria, por empresas familiares, gerando um total de 60 empregos diretos.

REDE DA CASA	
1. Mel Schuller	Agudo
2. Irmãos Rossato – Frutos da terra	Nova Palma
3. Cantina Irmãos Simonetti	Ivorá
4. Agr. Irmãos Giacomini Ltda	São João do Polêsine
5. Gladimir Bisognin ME	Faxinal do Soturno
6. Irmãos Prade	Agudo
7. Agroindustria Lobler	Dona Francisca
8. Agrofelin Ltda	Faxinal do Soturno
9. Delicias de Ivorá	Ivorá
10. L.M. Pivetta – Sabor do Vale	São João do Polêsine
11. Saziare – Produtos Naturais	Restinga Seca
12. Produtos Coloniais Cervo	Faxinal do Soturno
13. Cantina Vo Bepi	São João do Polêsine
14. Parlacto Indústria Laticínio	Pinhal Grande
15. Celso Vicente Dalmolin	Pinhal Grande

Quadro 16 – Rede da Casa

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

O presidente da rede destacou que:

A participação nas reuniões dos gestores é muito importante para trocar idéias, adquirir conhecimento e ampliar a rede de relacionamento (Presidente da Rede da Casa).

Para ele, existe muita expectativa em aprender muito com as reuniões, devido ao contato com empresários que, apesar de serem de ramos diferentes, enfrentam alguns problemas que são semelhantes a todas as redes, e através do convívio, muitas dúvidas podem ser sanadas e problemas solucionados. Além disso, a questão de levar o nome da Quarta Colônia para um grande público que faz parte das outras redes (empresários e seus familiares, funcionários, fornecedores das outras redes, dentre outros) é uma grande oportunidade para os empresários locais.

A Rede RIT - Rede Integrada de Transportes (Quadro 17) foi lançada no dia 19 de outubro de 2006, sendo composta por doze empresas, todas localizadas na cidade de Santa Maria.

REDE INTEGRADA DE TRANSPORTES	
1. Brasox Oxigênio Ind. Com. LTDA	Santa Maria
2. Megacargo Transportes de Cargas LTDA	Santa Maria
3. Reitex Ind. e Com. de Artigos de Concreto Ltda	Santa Maria
4. Seleta Ind. Com. e Serviços de Concretagem Ltda	Santa Maria
5. Lourenci e Filho Ltda	Santa Maria
6. Lourenci Comércio e Transportes Ltda	Santa Maria
7. Gaúcha Distribuidora de Gás	Santa Maria
8. Transluzzi Transportes Ltda	Santa Maria
9. Transportes Alvorada Ltda	Santa Maria
10. Central SR Distribuidora de Produtos Alimentícios	Santa Maria
11. Transportadora Brondani Ltda	Santa Maria
12. Bortoluzzi Mudanças	Santa Maria

Quadro 17 – Rede Integrada de Transportes

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

A rede tem como peculiaridade ser constituída por empresas de diferentes nichos de mercado tais como: transporte de mudanças, combustíveis, bebidas, dentre outros. Segundo o presidente da rede:

Nichos diferentes possibilitam que, mesmo todos residindo na mesma cidade, haja cooperação entre os empresários participantes da Rede, evitando que haja concorrência entre os mesmos (Presidente da Rede Integrada de Transportes).

De acordo com o gestor da Rede RIT, a principal vantagem nas reuniões tem sido a negociação, em segundo a troca de idéias. Além disso, o mesmo ressaltou que deve haver negociação entre as redes que possuem ou se utilizam em quantidades maiores de determinada matéria-prima, onde o mesmo exemplificou que a Rede RIT está negociando combustíveis juntamente com a Rede Arrozearas do Sul.

Com relação à sede em comum, o mesmo ressaltou que não é de interesse da rede, visto que, já possuem um local para realizar as reuniões da rede. Além disso, o presidente da rede destacou a importância da coesão e do comprometimento entre o grupo, pois, isso facilita muito o trabalho em rede.

A Redecon – prestadoras de serviço para construção civil foi fundada em 22 de setembro de 2006, sendo composta por 13 empresas, (Quadro 18), todas localizadas em Santa Maria.

REDE DE CONSTRUTORAS	
1. RGA Incorporações e Constr. Ltda	Santa Maria
2. Lopes Rosa Incorporações Ltda	Santa Maria
3. Becker Engenharia Ltda	Santa Maria
4. Cofran Engenharia Ltda	Santa Maria
5. Concretiza Incorporação Ltda	Santa Maria
6. Construtora Lupe Ltda	Santa Maria
7. Construtora Nima Ltda	Santa Maria
8. Giuliani e Farias Engenharia Ltda	Santa Maria
9. JBS Construções Ltda	Santa Maria
10. JK Incorporações e Constr. Ltda	Santa Maria
11. SZ Incorporadora Ltda	Santa Maria
12. Construtora Jobin Ltda	Santa Maria
13. Zacon Zanini Constr. e Incorp.	Santa Maria

Quadro 18 – Rede de Construtoras

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

De acordo com o presidente da rede:

Ainda não houve participação da Redecon nas reuniões dos dirigentes, e isto é justificado pela rede ser muito recente e nós ainda estamos no período de organização e adaptação interna (Presidente da Rede de Construtoras).

No entanto, o gestor da rede ressaltou a respeito da importância de participar dos encontros, pois, segundo o mesmo:

É fundamental a troca de idéias e experiências entre as redes, facilitando a troca de idéias e auxiliando na solução de problemas enfrentados por cada empresário no seu dia a dia (Presidente da Rede de Construtoras).

A Rede Flex – rede de postos de combustíveis é a rede mais recente, visto que a mesma foi lançada no dia 13 de dezembro de 2006, onde a mesma é composta por 15 empresas conforme o Quadro 19.

REDE FLEX	
1. Posto Patrão	São Pedro do Sul
2. Posto Bischoff	Restinga Seca
3. Posto Brasil	Santa Maria
4. Posto Coopaver	Santa Maria
5. Posto Dismabe	Santa Maria
6. Posto Ernesto Becker	Santa Maria
7. Posto Faixa Nova	Santa Maria
8. Posto Progresso	Santa Maria
9. Posto Jaeger	Agudo
10. Posto Leonardi	Dona Francisca
11. Posto Minuano	Santa Maria
12. Posto Santa Maria	Santa Maria
13. Posto São José	Santa Maria
14. Posto Simonetti	Júlio de Castilhos
15. Posto Centralcar	São Pedro do Sul

Quadro 19 – Rede Flex

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

A rede é composta por quinze empresas localizadas em 06 cidades da região central do Rio Grande do Sul, onde a mesma gera em torno de 250 empregos diretos.

Segundo o presidente da rede:

As reuniões são importantes, pois, trazem proximidade entre os empresários facilitando as negociações entre os mesmos e possibilitando barganhar preços e condições melhores com vários setores, um exemplo disto é o serviço de telefonia (Presidente da Rede Flex).

Porém, o mesmo ressaltou haver demora na resolução de determinados assuntos, principalmente em relação às negociações, onde há um prolongamento da discussão por várias reuniões. De acordo com o dirigente, os encontros deixam de ser produtivos, tornando-se necessário pautá-las para não haver desmotivação e falta de objetividade.

A Rede Play (Quadro 20) teve sua fundação no dia 09 de dezembro de 2006, sendo composta por 10 empresas localizadas em dez cidades do Rio Grande do Sul, gerando um total de aproximadamente 100 empregos diretos.

REDE PLAY	
1. Alison	Sapucaia do Sul
2. Artsom	Porto Alegre
3. Compannia do Som	Santa Maria
4. Périco Auto Som	Caxias do Sul
5. Planeta Som	Canoas
6. Prola Auto-Som	Bagé
7. Rufatto Auto Center	Farroupilha
8. Super Som	Pelotas
9. Tecno Sound	Garibaldi
10. Alerta Sound	Rio Grande

Quadro 20 – Rede Play

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

O presidente da rede relatou ter participado de apenas uma reunião com os demais dirigentes de rede, sendo que não houve, na ocasião, nenhuma discussão sobre assuntos relativos às empresas, mas sim, tratou-se do planejamento para as festividades de final de ano. Porém o mesmo destacou ser de grande importância a participação da Rede Play nas reuniões para troca de idéias e experiências.

É fundamental a importância da nossa rede nas reuniões, pois, durante as discussões aprendemos muitas coisas que serão úteis tanto para a rede quanto para nossas empresas. Também evitamos ficar bitolados em nossos ramos de atividade (Presidente da Rede Play).

Fundada em 17 de outubro de 2006, a Rede Vet -Agro é composta por 11 empresas (Quadro 21) localizadas sete cidades do Rio Grande do Sul.

REDE VET- AGRO	
1. Luiz Antônio Pozzobon	Santa Maria
2. Agropecuária Marzari Ltda	São João do Polêsine
3. Magno Carlos Bastos Krebs	São Vicente do Sul
4. Levi Belli ME	São Pedro do Sul
5. Agroforte Comércio e Indústria	Santa Maria
6. Rogério Cassol Pires EPP	Formigueiro
7. Veterinária Universitário	Santa Maria
8. Simoneti Cherobini Ltda	Ivorá

REDE VET- AGRO	
9. Magge Comércio de Insumos Agrícolas Ltda	Nova Palma
10. Comércio e representações Nova Veneza Ltda	Formigueiro
11. José Antônio Dotto ME	Santa Maria

Quadro 21 – Rede Vet-Agro

Fonte: Banco de dados Redes de Cooperação Santa Maria-RS

O presidente da Rede Vet-Agro relatou, durante a entrevista, sobre a importância das reuniões entre os dirigentes das redes:

As reuniões entre os dirigentes de redes são muito proveitosas no sentido de negociação, trocas de conhecimento, podendo ser benéfico para todos os segmentos envolvidos (Presidente da Rede Vet-Agro).

Além disso, o mesmo foi de parecer favorável a uma sede comum entre as redes participantes dos encontros entre os dirigentes.

Um local unificado para todas as redes, pode trazer vantagens a todos, pois, facilitam as trocas de conhecimento e também auxiliam no contato através da proximidade entre os empresários (Presidente da Rede Vet-Agro).

Dessa forma, percebeu-se ao longo das entrevistas, que todos acreditam que a união com as demais redes tende a proporcionar importantes vantagens competitivas, principalmente com relação à troca de idéias e experiências. Além disso, podem gerar estratégias conjuntas e sustentabilidade para as micro e pequenas empresas, pois, segundo os mesmos, os benefícios estratégicos alcançados através do contato com outras redes podem ser: melhorias nos processos empresariais, acesso a palestras e a cursos de formação, barganha de preço junto aos fornecedores, “Marketing” em conjunto, acesso a novos representantes e ganhos de economias de escala.

No entanto, a maioria dos entrevistados ressaltou haver falta de comprometimento e participação por parte de alguns integrantes do grupo. Isso pode ser resultado de falta de coesão entre o grupo.

Quanto mais coeso for o grupo, mais fortes os membros irão se sentir. Segundo Stoner (2005), os grupos altamente coesos tendem a produzir resultados mais uniformes do que grupos menos coesos.

4.2 Tempo de atuação na rede

Quanto ao tempo de inserção no programa, percebe-se que 53% têm menos de um ano de atuação em rede, 21% têm um ano e 26% tem dois anos. Isso demonstra um crescimento do número de redes formadas nos últimos anos. O fato de várias empresas estarem a mais tempo na rede é um indicador de que conseguiram absorver a filosofia do associativismo e estão satisfeitas com os resultados obtidos. A Figura 1 mostra o tempo de atuação das empresas nas redes.

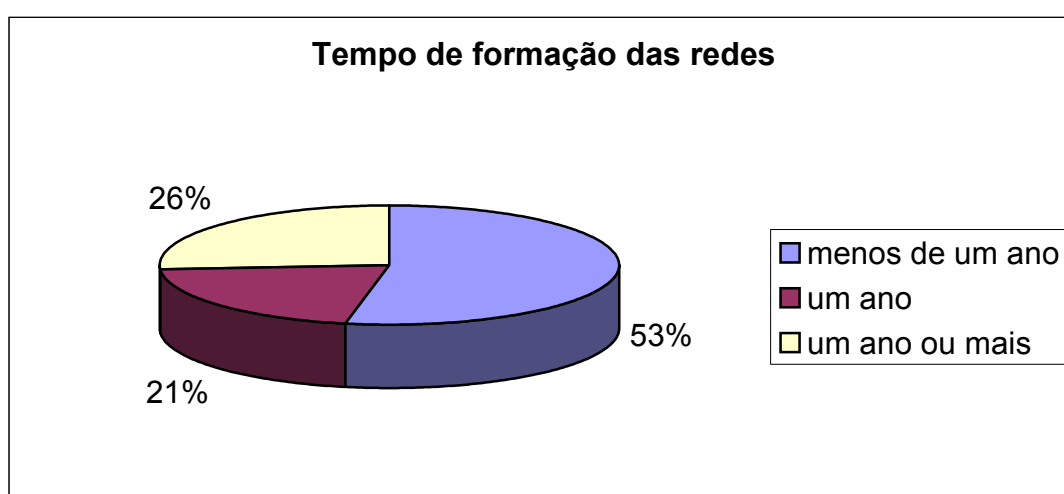


Figura 1 - Tempo de formação nas redes

4.3 Sexo dos gestores

A pesquisa apontou que a maioria dos gestores das redes é do sexo masculino. O resultado pode ser explicado pelo fato de que muitas empresas são familiares e contam com o trabalho dos membros da família, de forma que, a gestão normalmente esteja a cargo do homem. A exceção se encontra nas redes de papelarias, creches e na rede de organizações sociais.

4.4 Idade dos gestores

A pesquisa demonstra que onze por cento encontram-se na faixa etária entre 30 e 40, cinquenta e sete por cento dos gestores das empresas tem entre 40 e 50 anos, enquanto trinta e dois por cento estão entre 50 e 60, representando uma força mais experiente na condução dos negócios. A Figura 2 demonstra a idade dos dirigentes participantes das reuniões entre as redes.

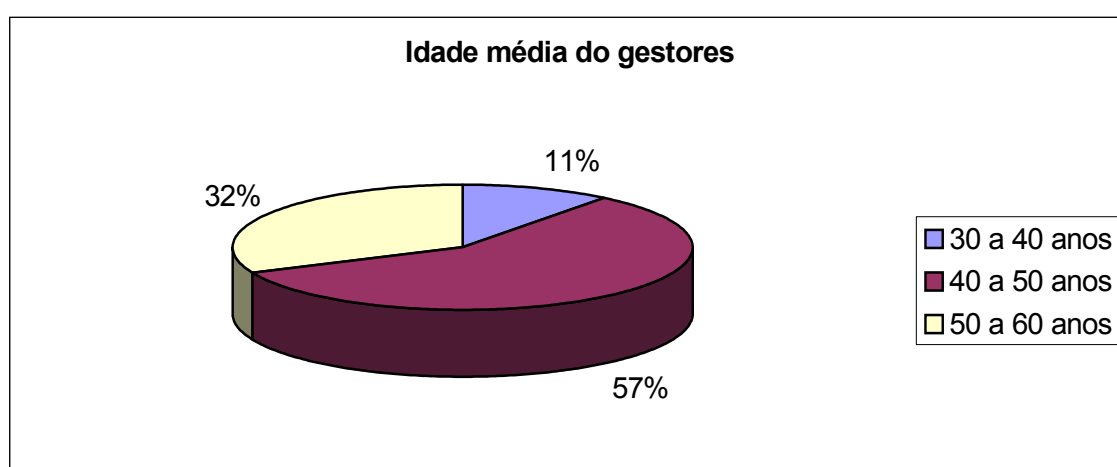


Figura 2 - Idade dos gestores das empresas

4.5 Redes de empresas e aprendizado coletivo

A pesquisa realizada com os empresários que aderiram a inovação na cooperação unindo-se aos gestores das demais redes, demonstrou existir vantagens e limitações. Em primeiro lugar, necessita-se levar em conta as características pessoais dos gestores que são técnicas individuais, motivação e experiência, que têm origem nas necessidades, conhecimento, valores e habilidades dos indivíduos que dirigem as organizações e dos diretores da rede, pois cada indivíduo possui características próprias de personalidade, fruto de experiências, percepções e concepções.

Para 60% dos empresários (gestores ou representantes dos gestores) é importante existir diferença de opiniões, pois proporciona um espaço de relações construtivas entre as pessoas e seu ambiente. Assim, as trocas de informação, de

opinião, de colaboração e de mobilização sobre um projeto de acordo com as necessidades convergem, ampliando o conhecimento dentro das organizações.

Quanto à aprendizagem em rede, 98% dos representantes de diferentes redes, ouvidos no decorrer desta pesquisa, enfatizaram que a troca de informação representa um dos maiores benefícios que podem superar os benefícios monetários em importância.

A consciência de que “sempre se está aprendendo” constitui o elo mais forte que nos une. No limite, as oportunidades para aprender criam incentivos para cooperar (Presidente da Rede Siga).

Alguns entrevistados têm a expectativa de que a expansão da rede possa aumentar ainda mais as oportunidades para a troca de informações e aprendizagem, pois novos membros trazem novas informações.

O processo de formação de conhecimento dentro de uma rede inicia no nível individual e, através da interação entre indivíduos, grupos e organizações, transforma-se em conhecimento mais completo, profundo e significativo para todos. Essa dinâmica faz com que o conhecimento, as práticas, os valores, os processos, a cultura e as diferenças dos indivíduos sejam compartilhadas coletivamente em favor de um projeto comum (Presidente da Rede Gaúcha de Tecnologia).

A pesquisa realizada demonstrou que para 97% dos entrevistados é necessário intensificar o empreendedorismo, principalmente entre os gestores das redes, pois a mesma demonstrou que alguns aspectos importantes como a falta de: liderança, flexibilidade, inovação, otimismo e comprometimento, por parte do grupo, foram a principal reclamação por parte dos dirigentes entrevistados.

Ainda que a cultura capitalista não tenha por hábito fomentar o associativismo, experiências têm demonstrado que esse é um caminho promissor, principalmente para as pequenas e médias empresas.

O espírito “ganha-ganha” precisa estar presente nas redes e seus associados devem entender que o maior ganho é aquele conquistado para a coletividade (Presidente da Rede Uniescolar).

Outro aspecto levantado pela maioria dos entrevistados foi à necessidade de qualificação por parte dos gestores e integrantes das redes, de forma a provocar uma melhoria de qualidade nos processos e serviços e adequação às características da organização para fazer frente às mudanças do mercado, que está em constante transformação.

No grupo de gestores, existem empresários com ensino fundamental incompleto, que se consideram experientes e profundos conhecedores do seu ramo, porém nós consideramos de suma importância a existência de cursos de capacitação em gestão para que não fiquemos bitolados ao nosso ramo e possamos ampliar nossos conhecimentos sobre as áreas de marketing, finanças, recursos humanos, dentre outros (Presidente da Rede Central Pneus).

Dessa forma, os mesmos vêem o Programa Redes como uma oportunidade de atualização no mundo dos negócios, através do contato com os consultores e também com os próprios gestores, pois, segundo os mesmos, nas reuniões entre as redes há uma complementação de idéias e identificação de problemas comuns entre as empresas, onde, através do diálogo, torna-se possível à troca de informações e a busca de soluções identificadas como sendo comuns, mesmo entre empresas com ramos diferentes. A exemplo disso tem-se problemas com relação a pessoal e de ordem administrativa que não se restringem a um ou outro ramo de atividade.

Além disso, cerca de 40% dos dirigentes entrevistados destacaram sobre importância de se ter uma representação junto ao poder público.

É importante ter alguém que leve nossas dificuldades e desenvolva projetos que auxiliem os micro e pequenos empresários engajados em redes. Pois, após a formatação da rede é preciso haver um acompanhamento especializado que auxilie nos problemas comuns relacionados à gestão e problemas jurídicos, de forma que se chegue a uma unificação, por exemplo, em termos de atendimento ao cliente, leis trabalhistas e tributos (Presidente da Rede Uniescolar)

Quanto à questão de uma sede própria, cerca de 60% dos empresários consideram importante a criação de uma sede única para todas as redes, pois segundo os mesmos, facilitará o contato com os demais integrantes da rede e das demais redes participantes, além disso, uma sede própria pode trazer benefícios no sentido de possibilitar trabalhos intensificados de marketing para atrair clientes potenciais, melhoria nas negociações, troca de informações e aprendizagem, porque permitirá um rompimento ainda maior de barreiras entre os participantes; ocorrerá uma contínua troca de informações técnicas e comerciais entre os membros.

Outra questão levantada, por 20% dos entrevistados, foi à importância de se ter um líder, porém este deve ser um articulador e motivador das idéias e planejamentos formulados pelo grupo. Este líder deverá ter, como principal função a

capacidade de levar adiante os planos e metas elaboradas pelo grupo, pois, muitos empresários relataram haver uma deficiência na hora de executar as propostas.

Desta forma, o líder deve ter um estilo orientado para a tarefa, isto é, fazer com que o trabalho (as metas e planos) seja realizado. No grupo torna-se necessário ter uma liderança que dirija as atividades formuladas pelo grupo, mas que não se utilize do poder de influenciar ou persuadir o grupo com suas idéias.

No caso das reuniões com dirigentes, o líder deve ser um elemento federador, mobilizador e motivador, sendo capaz de congrega a confiança dos restantes.

Este elemento capaz de mobilizar, gerir e manter a coesão do grupo será o elemento-chave e unificador quando os problemas são a desmobilização face aos objetivos iniciais ou mesmo a perda de confiança entre os membros ao longo do processo. Neste caso, a continuidade depende grandemente das características deste “facilitador” e do seu maior ou menor comprometimento perante o projeto.

Portanto, percebe-se que existem importantes implicações decorrentes do tipo de interdependência que liga as pessoas em relações interpessoais. Em primeiro lugar, há um maior potencial para conflito, quando a interdependência cresce em complexidade, da agrupada para a inclusiva.

Quando se compartilha de um número maior de interligações e se está mais estreitamente ligado aumenta-se à probabilidade de que as diferenças de opinião, sejam percebidas e discutidas, porém é importante que se tenha um mediador de possíveis conflitos e principalmente um motivador do grupo.

Além disso, segundo Likeit (1990), para que haja uma perfeita integração de propósitos, há necessidade, basicamente, de confiança mútua, que irá robustecendo-se na medida em que as atitudes conciliadoras se manifestem na linha da integração social, (Figura 3) ou seja:

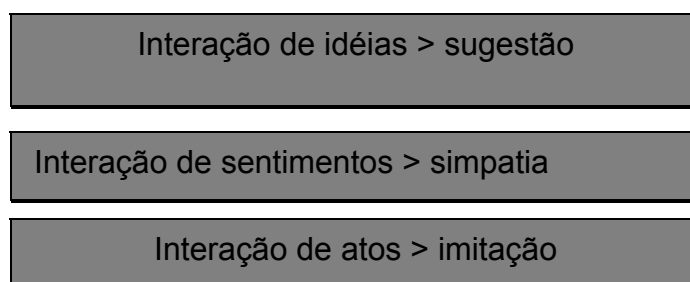


Figura 3 – linha de integração social

Na negociação entre dirigentes de redes, deve-se ter uma postura do ganha/ganha, onde os participantes serão solucionadores de problemas; onde a meta é um resultado sensato, atingido de maneira eficiente e amigável; deve-se criar opções de benefícios mútuos; concentrar-se nos interesses e não nas posições.

Outro ponto importante foi à questão da gestão das relações interorganizacionais entre as redes. Segundo Park (1996), a coordenação das interações entre as empresas exige uma combinação mais complexa de mecanismos de governança. Embora a coordenação em tempo real e a solução de problemas complexos sejam obtidas com ajustes mútuos e decisões em grupo, a questão do controle é mais delicada.

Ao examinarem o processo de desenvolvimento de relações interorganizacionais de cooperação, Ring e Van de Ven (1994) enumeraram três etapas para o desenvolvimento dessas relações. São elas: o estágio das negociações, o estágio do comprometimento e o estágio de execução das relações de cooperação.

No estágio das negociações, as partes desenvolvem expectativas conjuntas em torno de suas motivações, de possíveis investimentos e de incertezas percebidas em um empreendimento que o grupo irá explorar conjuntamente.

No estágio do comprometimento, as partes chegam a um acordo quanto às obrigações e às regras para a ação futura no relacionamento entre as empresas. Nesse momento, as características e a estrutura de governança da relação são estabelecidas.

Por fim, há o estágio das execuções, em que os comprometimentos e os regramentos são executados. Durante o estágio das execuções, as interações permitem o surgimento de relações interpessoais que, por sua vez, contribuem com as relações interorganizacionais, de forma que gradativamente substituem as relações formais contratuais na condução da cooperação, os contratos psicológicos (ou de partilha de significado e valores) gradativamente substituem os contratos legais formais, e, na medida em que a relação se prolonga por mais tempo, os contratos legais tendem a refletir os entendimentos e os comprometimentos informais.

Desta forma, percebe-se que a capacidade de integrar conhecimento e transformar competências tácitas e explícitas em um corpo de conhecimento

organizacional depende da habilidade de interagir e compartilhar conhecimento com outras empresas.

Além disso, durante o período de entrevistas, percebeu-se que os objetivos das reuniões se assemelham a metodologia “Clube de Empreendedores” de Dollabela (1999), pois, as reuniões com gestores de rede também objetivam, além de negociações, a troca de informações, aquisição de conhecimento e criação de sinergia. Outra semelhança observada é que, um princípio básico do clube do empreendedor é usar a força da união dos seus integrantes como pólo de atração de pessoas que possam contribuir com o grupo. O Clube de empreendedores é uma metodologia que foi criada por Dolabella para apoio às empresas emergentes de base tecnológica, porém, parte desta metodologia pode ser aplicada as redes de empresas e mais especificamente ao grupo formado pelos dirigentes das redes, pois o Clube de Empreendedores visa a formação de parcerias, associações e trabalhos em comum, tendo como foco o aprendizado e a troca de experiências entre os integrantes do grupo.

5 ROTEIRO PARA METODOLOGIA DE INTEGRAÇÃO ENTRE OS DIRIGENTES DAS REDES

A abordagem de sistemas de inovação sugere que a proximidade entre os agentes no contexto de um ambiente sócio-econômico comum pode estimular às relações interpessoais, interfirmas e entre firmas e outras organizações criando espaços para troca efetiva de informações e conhecimentos e estimulando os processos de aprendizagem dada à natureza interativa e localizada destes processos.

No enfoque evolucionista, o conhecimento é mais do que informação e inclui elementos tácitos parcialmente incorporado em indivíduos, firmas e outras organizações, através de seus hábitos e rotinas, não sendo facilmente transferível de um espaço para outro. A inovação é um processo que se desenvolve em sistemas complexos (modelo de ligação em cadeias) envolvendo *feedback* e relações entre os diversos agentes, e no seu sentido amplo inclui não só produtos e processos tecnológicos, mas também as mudanças organizacionais e em serviços. Os processos de aprendizagem ocorrem através de intensas interações mediatizadas por instituições.

Sendo maior o grau de interação, cooperação e a criação de capacitações locais, a aglomeração pode ser definida como um sistema produtivo inovativo local, que são “aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local”, considerando, portanto que “a dimensão institucional e regional constitui elemento crucial do processo de capacitação produtiva e inovativa” (CASSIOLATO e LASTRES, 2003, p. 27).

Em contraste ao capital humano que foca no indivíduo, o capital social focaliza as ações e resultados coletivos baseados na cooperação, colaboração e coordenação. Este representa estruturas sociais fundamentadas nas interações, confiança e reciprocidade que geram resultados coletivos de bem-estar. Na literatura, econômica e sociológica, o tema confiança ganha relevância por ser o principal componente do capital social.

A existência de relações de confiança torna-se condição necessária para viabilizar os processos de cooperação e conseqüentemente promover benefícios para o desenvolvimento local.

Albagli e Maciel (2002) apontam que “as relações de confiança, reciprocidade e cooperação, na visão *stricto sensu* são vistas como instrumentos para azeitar as relações entre os agentes econômicos e melhorar a eficiência de formatos organizacionais entre e no interior das firmas”. Mas, a confiança não deve ser reduzida somente a uma relação de cooperação formal, pois envolve interações com um forte componente de aprendizagem mútua. É nessas relações de confiança que o conhecimento tácito é compartilhado entre os agentes. Para Fukuyama (1996), as relações de confiança dependem do ambiente institucional no qual vivem os agentes, pois a capacidade para confiar está “enraizada” profundamente nas tradições culturais. Para Granovetter (1985) as ações dos agentes econômicos estão enraizadas (*social embeddedness*) nas relações interpessoais que são influenciadas por aspectos como mutualidade, confiança e cooperação.

As interações entre os agentes dependem, portanto, das suas relações sociais e a existência de densas redes relacionais pode resultar num comportamento cooperativo mais efetivo (COLEMANN, 1990). A concentração de agentes envolvidos em uma ou mais empresas pode a partir de interações locais, resultar em externalidades positivas ou economias de aglomeração através do compartilhamento de recursos e de capacidades em redes interativas. As redes de relações sociais propiciam o fluxo e o intercâmbio de informações e conhecimentos entre os seus membros criando espaços para que esses sejam compartilhados. Desse modo, a construção e a manutenção das redes de relações é muitas vezes visto como pré-condição para o sucesso inovativo de países ou regiões.

De acordo com a nova maneira de pensar, entende-se que o sucesso de uma empresa depende das pessoas – trabalhadores, clientes, fornecedores e parceiros e por isso as mesmas devem concentrar-se na inovação contínua necessária à sobrevivência e à luta numa economia global extremamente competitiva. A globalização da economia está forjando uma consciência cada vez maior da importância desses novos relacionamentos de colaboração. O investimento em recursos humanos não é mais uma opção das empresas, é uma imposição. A criação de uma rede de relacionamentos e principalmente de cooperação entre os empresários das micro e pequenas empresas é necessário para o sucesso na nova

economia global. As pequenas empresas serão mais prósperas se investirem em atitudes e ações que incluam a inovação e a aprendizagem.

A receita para atingir essa meta, prescrevem os executivos, combina ingredientes como maximização dos recursos, implantação de modernas formas de administração, entre as quais qualidade total e *benchmarking*. Há vários anos, a fórmula vem sendo aplicada com bons resultados em todo o mundo, no Brasil inclusive. Para Porter (1999) existem somente duas maneiras de se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação. Esses dois conceitos formam a base de toda a estratégia face à concorrência e, juntamente com o terreno no qual se aplicam – mercado de massa ou segmentos do mercado.

Desta forma, em contraste ao isolamento da empresa individual, a existência de um sistema de cooperação interempresarial é um fator que auxilia a superar limitações, a crescer e a aumentar a competitividade e assim gerar novas fontes de renda e emprego.

5.1 Proposta de um roteiro para implementação de uma metodologia para desenvolver a integração entre as redes

A proposta inicia-se com a apresentação do modelo de integração entre dirigentes de redes, onde na primeira parte, têm-se os requisitos metodológicos, que, segundo Teixeira (2005) são uma base de referência para a elaboração de um plano de construção de cada rede, a partir de acuradas análises de contexto. Os requisitos estão organizados em três grandes blocos, conforme a figura 4.

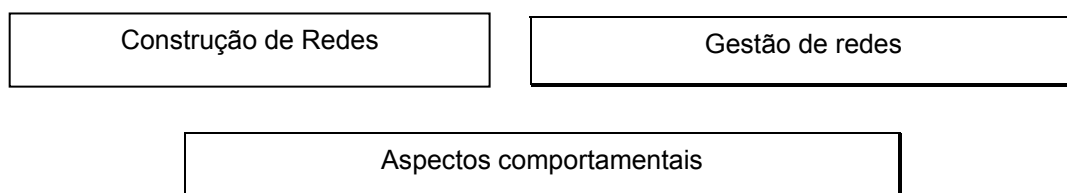


Figura 4 – Blocos de requisitos

De acordo com Teixeira (2005), os blocos de construção e gestão relacionam-se por uma linearidade natural e o bloco dos aspectos comportamentais contém requisitos que devem ser considerados, tanto para as ações de construção quanto para as ações de Gestão de Redes.

Desta forma, a Figura 5, traz a articulação entre os requisitos metodológicos e o Plano de Construção da rede, segundo Teixeira (2005), e, além disso, esclarece a forma como se integram ao processo operativo de formação da rede.

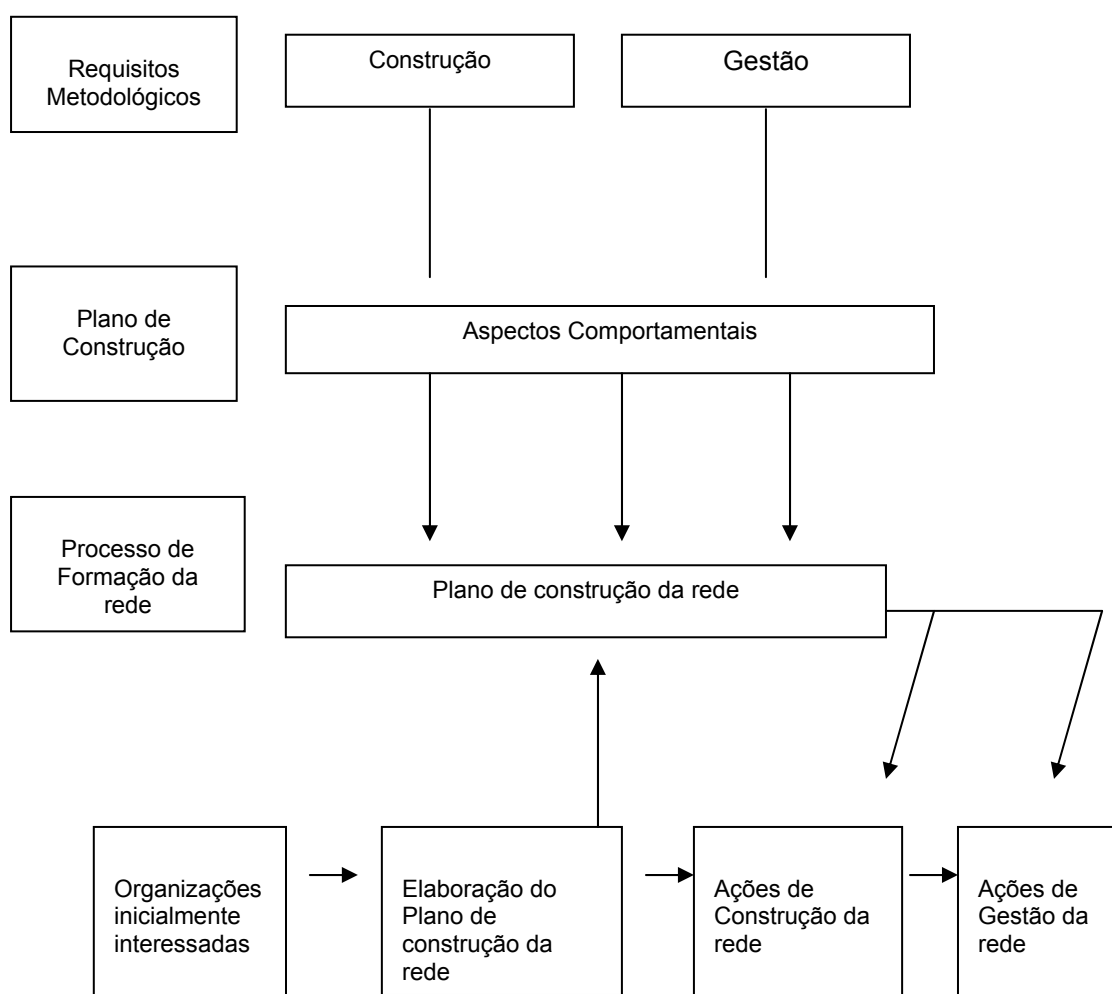


Figura 5 - Etapa 1: Modo de articulação de requisitos metodológicos, plano de construção e processo de formação da rede, segundo Teixeira (2005).

Enquanto a primeira parte apresentou a estratégia de construção da rede, segundo Teixeira (2005), a segunda etapa – **Diagnóstico das redes** – refere-se ao levantamento das características das redes envolvidas caracterizando como sendo a fase em que se faz uma auditoria para identificar as competências existentes em cada uma. Esta etapa trabalha o processo inter-redes.

Desta forma, esse trabalho objetiva a criação de uma modelagem para desenvolver a integração entre as redes, de modo que, será dado ênfase aos aspectos, a partir desta fase, pois, a primeira etapa diz respeito ao modo de articulação de requisitos metodológicos, plano de construção e processo de formação das redes, sendo que o foco deste trabalho é a integração entre as redes e não a formação da mesma.

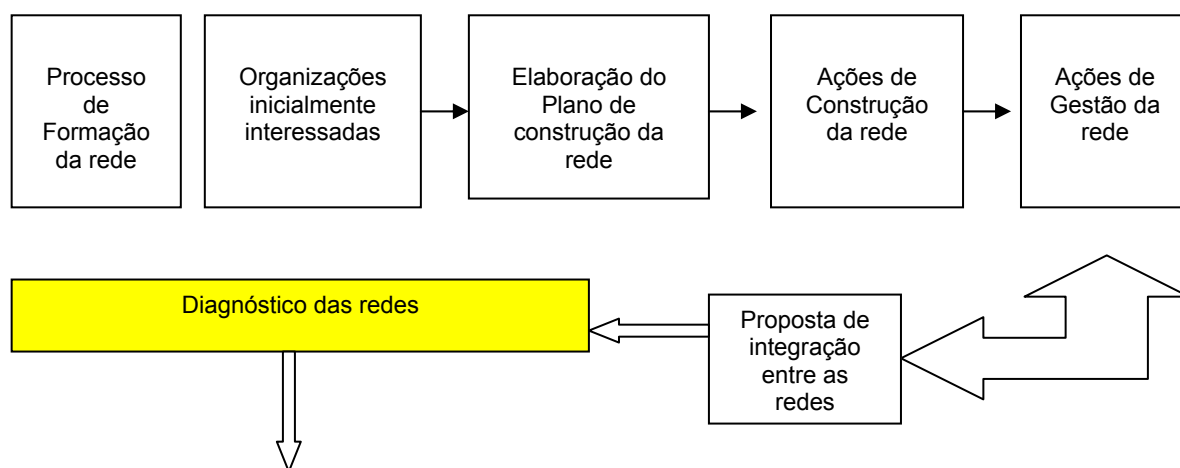


Figura 6 - Etapa 2: Diagnóstico das redes dentro da proposta de integração entre as redes.

As informações levantadas nessa etapa farão parte de um Banco de Dados que acompanhará o andamento e o progresso das reuniões e encontros entre empresários que compõem as diversas redes. Isso servirá como fonte para estudos da evolução e dos caminhos a serem seguidos.

O Banco de dados deve conter:

A – Dados da rede (nº de componentes, área de atuação, tempo de mercado, experiências bem sucedidas, etc).

B – Áreas de interesse para conhecer e trabalhar (gerência de pessoal, legislação comercial, pesquisa de mercado, financiamentos, possibilidades de parcerias, etc).

C – Pontos fortes das redes participantes. Existem atividades que a rede obteve sucesso, cuja experiência seria de utilidade para o restante do grupo.

D – Quais os principais problemas enfrentados e quais já foram superados.

E – Listar cursos interessantes para todos.

Com estes dados, é possível obter uma gama muito importante de informações que poderão ser úteis a todos os empresários.

Segundo Dolabela (1999), entre todos os elementos de suporte à visão, o sistema de relações parece ser o mais importante, aquele que influencia com maior intensidade a criação e evolução de uma visão, e pode contribuir, com a própria experiência, para o aumento da capacidade gerencial.

Além disso, o autor destaca que a consultoria horizontal (troca de informações e conhecimento de forma estruturada) são importantes para que o conhecimento dos associados “especialistas internos”, ou seja, empreendedores que desenvolvem habilidades e acumulam conhecimentos e experiências sejam transmitidos aos demais.

A terceira etapa – **Metodologia para difusão e aproximação** – consiste na definição de uma metodologia que permeia a aproximação, de forma articulada e organizada, entre os empresários, através da adoção de propostas que venham a trazer benefícios para o conjunto, além de, nesta etapa identificar quais os interesses das empresas em adotar a inovação e o aprendizado em conjunto. Isto é, pautar as reuniões, através de questionários e pesquisas de opinião, para saber quais assuntos os mesmos gostariam que fossem tratados e juntamente estabelecer metas a serem alcançadas, para que as reuniões não se tornem maçantes e improdutivos.

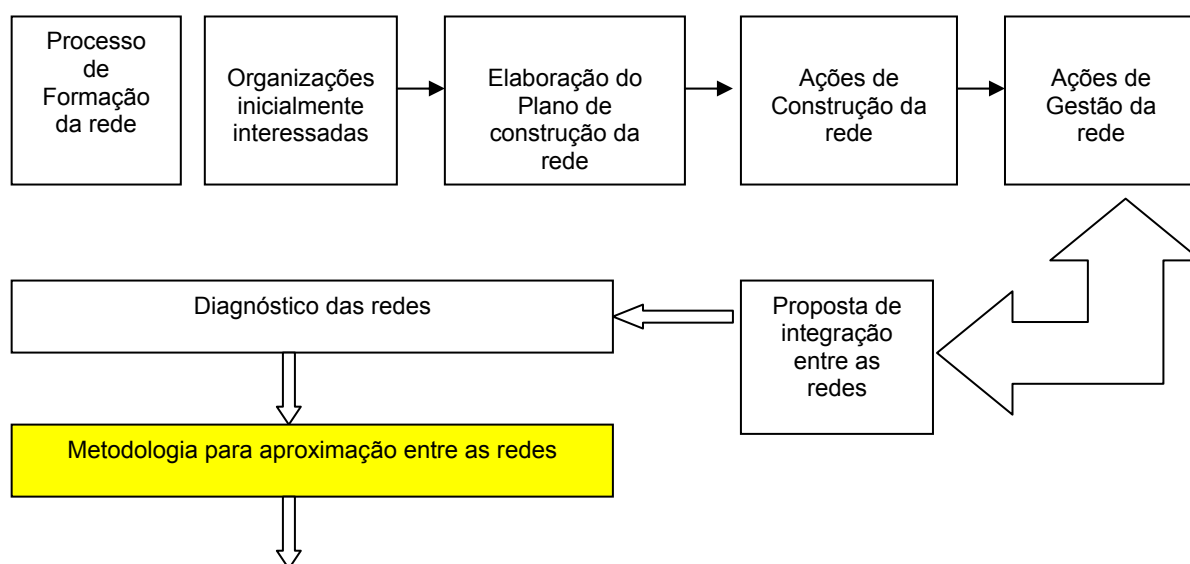


Figura 7 - Etapa 3: Metodologia para aproximação entre redes, dentro da proposta de integração entre as redes.

Segundo Teixeira (2005) os aspectos a serem considerados para o trabalho de cooperação são:

- Pactos e padrões – A comunicação se desenvolve a partir dos pactos e padrões estabelecidos. Os padrões são estabelecidos pela decisão coletiva e devem nortear a convivência entre os pares.
- Objetivos comuns – Um conjunto de valores e objetivos une os integrantes da rede, ligando os projetos e as ações.
- Participação – O que faz uma rede funcionar é a participação de seus integrantes. Ninguém é obrigado a entrar ou a permanecer nela, mas a participação é que vai fazê-la caminhar.
- Colaboração – Uma das premissas do trabalho de uma rede é a participação colaborativa.
- Informação – A informação não pode ser privilégio de alguns; ela precisa circular entre os membros da rede, necessitando de constante realimentação.

Segundo Handy (1997) o poder nas novas organizações provém das relações e não das estruturas. A confiança sendo o principal meio de controle torna as pessoas mais eficazes, criativas e capazes de atuar em um ambiente dinâmico. Esta colocação corrobora com a visão de que a função da estrutura não está somente na designação do poder, mas sim nas relações que a mesma implica.

No mesmo sentido Drucker (1998) ressalta que as mudanças organizacionais estão centradas principalmente no indivíduo. Sua análise parte da perspectiva de que nas organizações o conhecimento é o principal fator e as pessoas são de igual importância para o funcionamento do sistema.

A estrutura tem que oferecer um papel agregador para o funcionamento das equipes permitindo que prosperem relações apropriadas à formação das mesmas. Desta forma a estrutura deve considerar as relações formais e informais que a mesma contempla. Em vista deste fato detectado durante as entrevistas, o papel da estratégia em uma nova formalização das atividades de recursos humanos deve prosperar junto com as mudanças estruturais.

Ficou clara durante as entrevistas, e por várias oportunidades, foi chamada a atenção, para a importância de uma sede própria que reúna todas as redes participantes, de modo que a proximidade facilite o contato e auxilie na criação de uma maior sinergia entre os mesmos.

A metodologia torna-se importante, pois é formada por um conjunto de requisitos básicos que indicam as condições essenciais que devem ser atendidas, para que uma iniciativa específica de construção e gestão de rede seja bem-sucedida.

A quarta etapa – **definição das prioridades e classificação das demandas** - após serem definidas as metas e os objetivos, o próximo passo é definir as prioridades dentro dos assuntos debatidos, e juntamente com o estabelecimento das prioridades é necessário à definição de papéis e atribuições dos participantes.

É necessário fazer uma análise das competências essenciais que cada integrante possui. Nesta etapa também são definidas as regras para a divisão do trabalho, a designação dos recursos e os procedimentos operacionais.

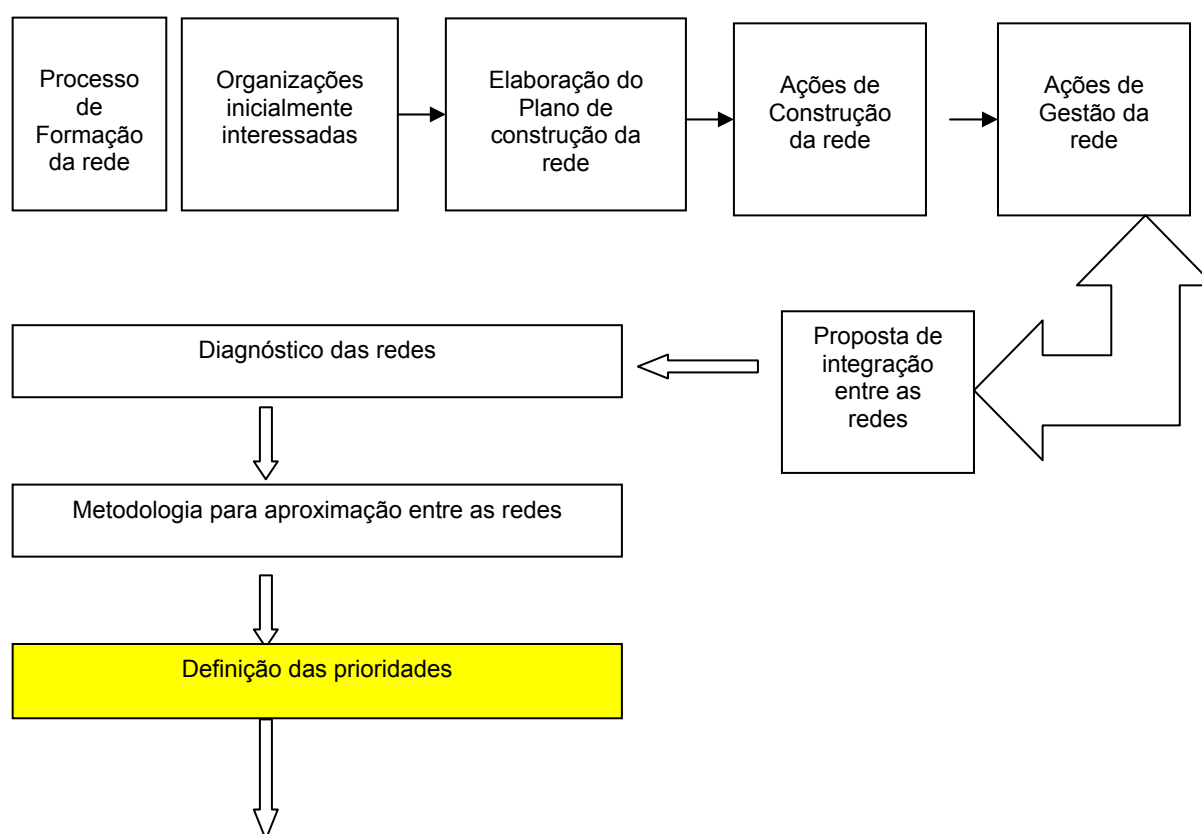


Figura 8 - Etapa 4: Definição das prioridades dentro da proposta de integração entre as redes.

Sendo assim, a estrutura organizacional pode ser organizada da seguinte maneira:

Assembléia Geral:

- Órgão máximo de deliberação das definições institucionais do grupo;

- É composta por representantes de todos os associados;

Conselho de administração:

- Órgão de deliberação estratégica do grupo;
- Composto por uma equipe de associados (pessoas jurídicas);

Diretoria Executiva:

- Órgão de execução estratégica e operacional;
- Composto por uma equipe de associados (pessoas físicas).

Analisando-se o organograma mostrado na figura 9, pode-se ter uma melhor visualização da estrutura organizacional.

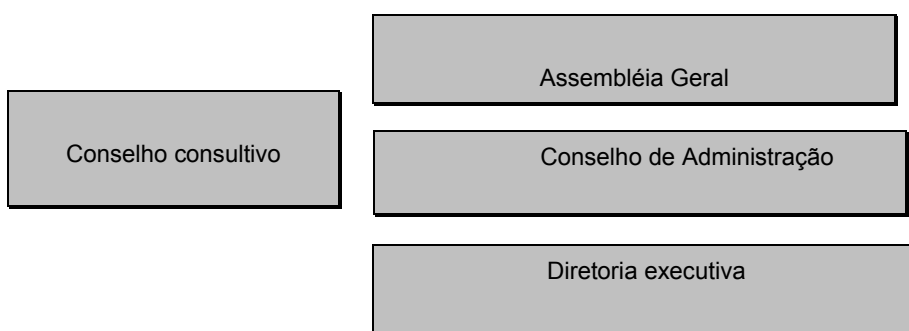


Figura 9 – Estrutura Organizacional dentro do grupo de gestores.

A assembleia geral de sócios constitui a forma mais perfeita de expressão da vontade social, embora existam outras formas legítimas de manifestação desta vontade, dada a existência de outros órgãos.

Em qualquer tipo de sociedade, podem os sócios tomar deliberações unânimes por escrito e reunir-se em assembleia geral, sem observância de formalidades prévias, desde que todos estejam presentes e todos manifestem a vontade de que a assembleia se constitua e delibere sobre determinado assunto.

O Conselho de Administração será responsável pela orientação geral dos negócios. Dentre outras atribuições, o Conselho de Administração será competente para eleger os membros da Diretoria e supervisionar o exercício de suas funções. O Conselho de Administração deverá reunir-se, ordinariamente, uma vez a cada trimestre, e, extraordinariamente, sempre que convocado por seu presidente ou por quaisquer dois conselheiros. O Conselho de Administração será responsável pelas diretrizes gerais, pela eleição da Diretoria e pela fiscalização da gestão desta.

À Diretoria Executiva cabe gerir e implementar as atividades da sociedade e apresentar ao Conselho Diretor as diretrizes gerais, linhas de ação, programa de trabalho e demais proposições pertinentes à sua administração. Também caberá a ela cumprir e fazer cumprir as decisões da assembléia geral, observadas as opiniões e os pareceres do conselho coordenador e do conselho administrativo.

O conselho consultivo é composto por especialistas e profissionais de reconhecida competência. É destinado a colaborar com a administração da sociedade, provendo assistência e orientação na consecução de seus objetivos. Este conselho será composto por profissionais que, em princípio, não farão parte de nenhuma rede, simplesmente os mesmos terão como função orientar os empresários nas questões em que eles não conseguirem solucionar através das reuniões ou das experiências e vivências que cada um possui.

A quinta etapa - **implantação das propostas e projetos** – nesta etapa coloca-se em prática as propostas desenvolvidas anteriormente.

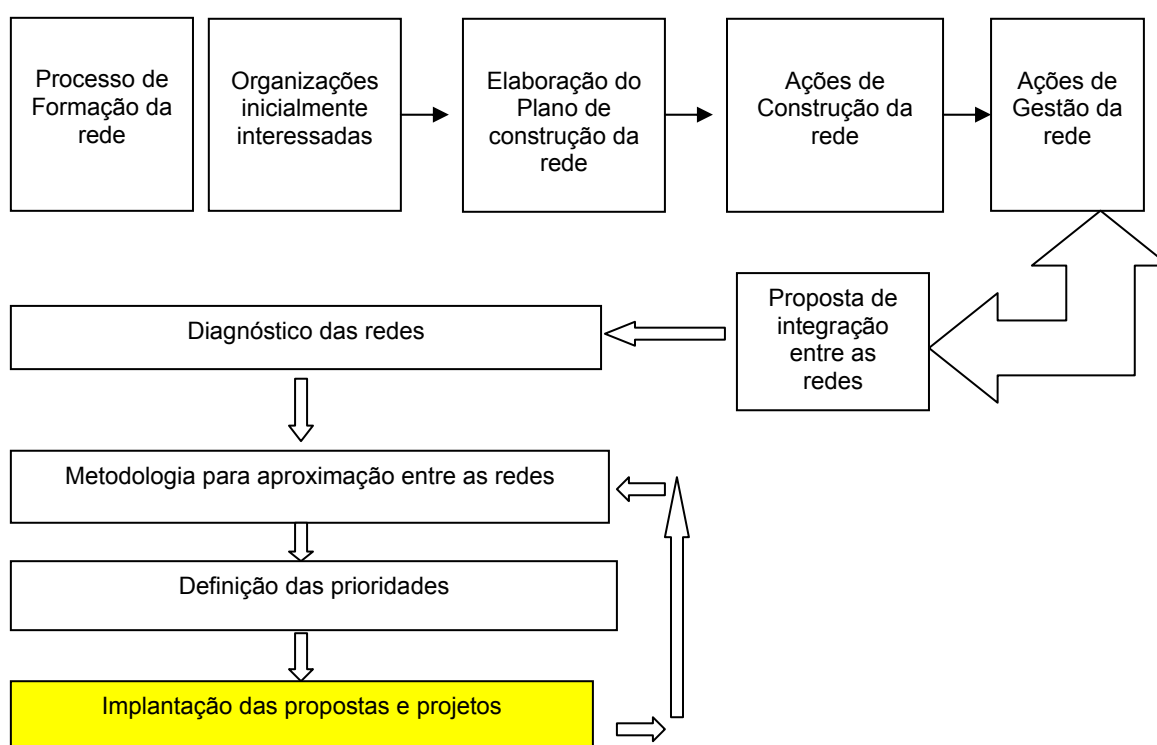


Figura 10 - Etapa 5: Implantação das propostas e projetos, dentro da proposta de integração entre as redes.

Já na sexta etapa (conforme a figura 10) – **Avaliação** – faz-se necessário para verificar se os objetivos foram ou estão sendo atingidos com eficiência e/ou eficácia, de forma a se trabalhar visando sempre o melhoramento contínuo do processo.

Quanto aos **órgãos de assessoramento e apoio**, estes tratam a respeito da representatividade junto aos órgãos públicos e do sistema de apoio da universidade.

O primeiro, diz respeito à atuação dos políticos no sentido de, não só encaminhar os interesses das redes, mas também ser um defensor da continuidade e do crescimento das redes, junto à região que o mesmo representa. Isso se faz mediante um consenso por parte do grupo, no qual se rege de antipartidarismo, isto é, não existe partido e sim o político que esteja disposto a trabalhar em prol das redes.

Quanto ao apoio dado pela universidade, pode-se dizer que, a mesma desempenha um papel fundamental como agente do desenvolvimento regional, pois, com uma mão-de-obra especializada, auxilia na formatação e na atualização dos empresários perante a nova forma de se trabalhar: a de Cooperação inter-redes.

Na Figura 11, será apresentada a proposta de roteiro metodológico, composto de todas as etapas mostradas, em separado, anteriormente. Na sua primeira parte, a articulação entre os requisitos metodológicos e o Plano de construção da rede, segundo Teixeira (2005), juntamente, com a forma como se integram ao processo operativo de formação da rede. A segunda parte apresenta uma proposta de integração entre as redes (segundo a autora da dissertação), que consiste no foco principal deste trabalho.

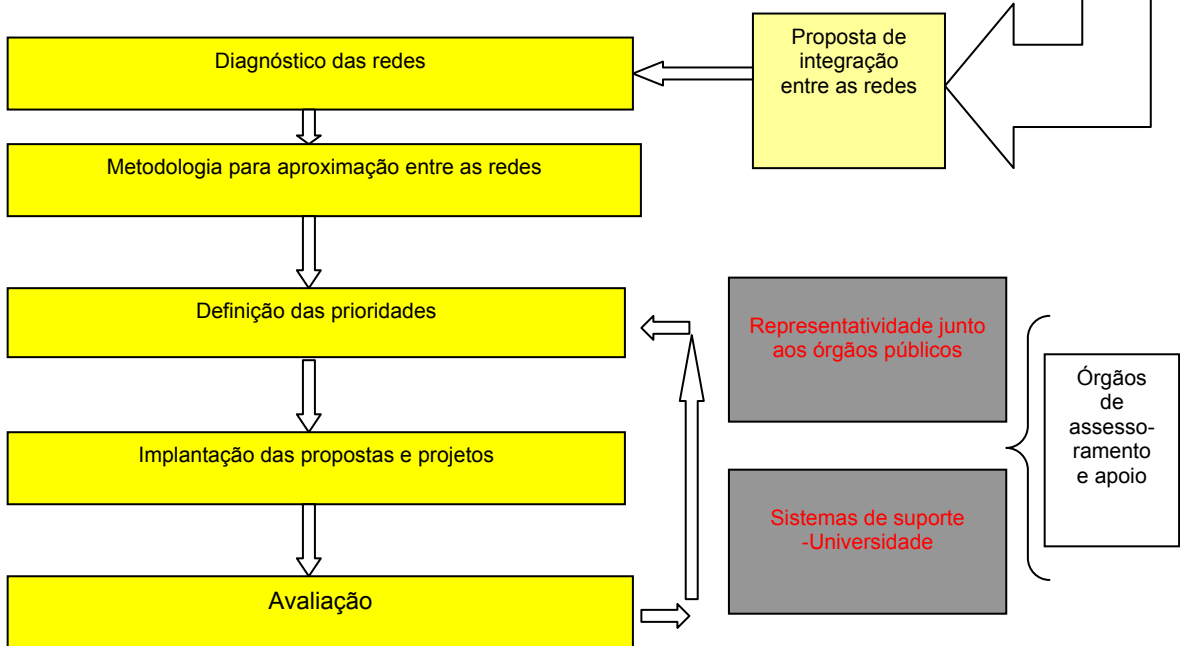
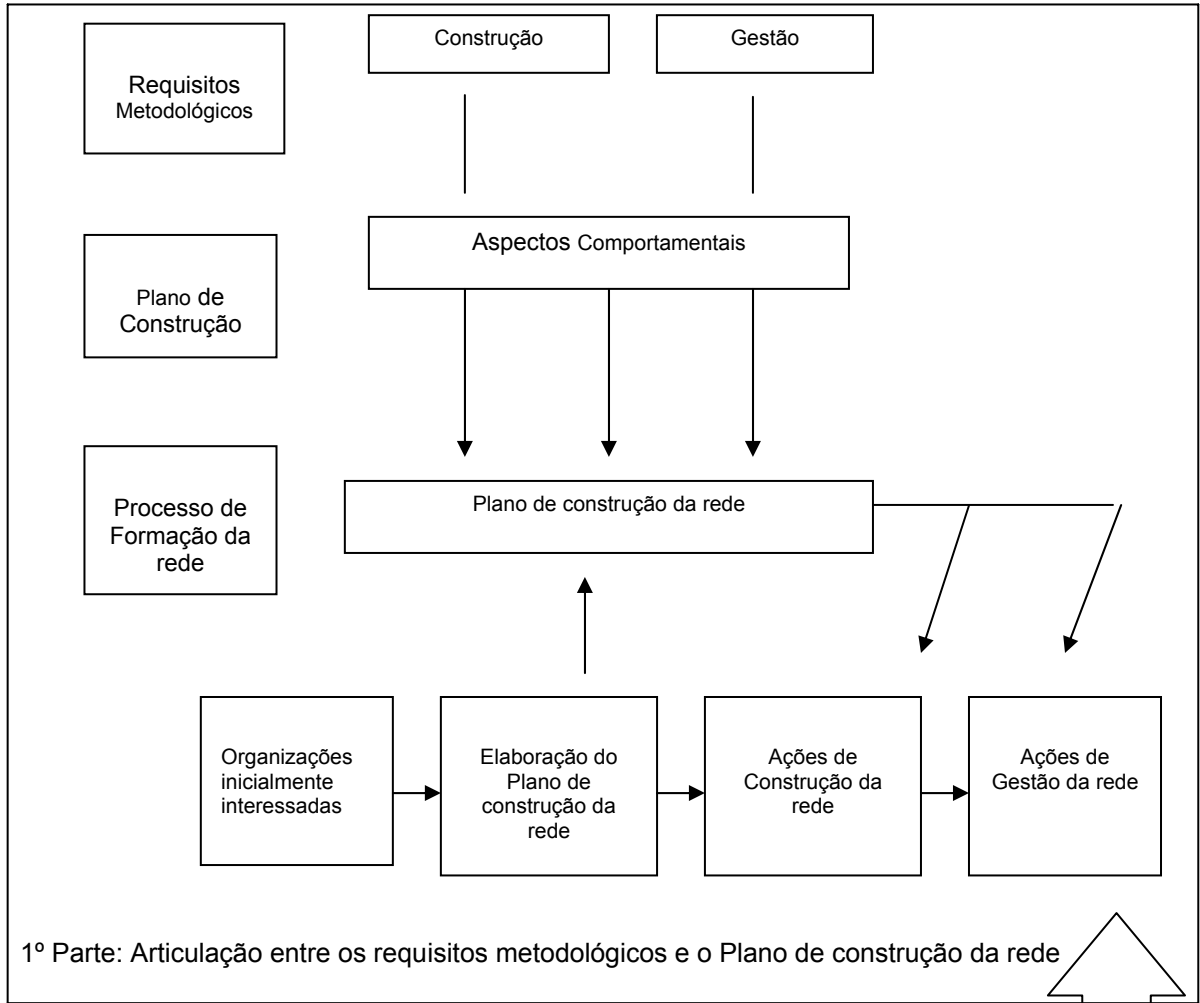


Figura 11 – Proposta de Roteiro

Para Hakänsson (1987) o conceito de redes organizacionais é abrangente. De um modo geral significa duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como objetivo principal dinamizar os diversos processos organizacionais para o alcance da competitividade, num ambiente cada vez mais turbulento. As redes apresentam uma grande variedade de configurações, retratando as especificidades e os objetivos envolvidos.

Desta forma a integração entre as redes pode ser entendida como uma nova configuração, onde, esta nova modalidade está mais voltada para as soluções ou planos de ação em níveis macro, isto é, que abranjam os mais variados ramos de atividade. São exemplos de ações que não exigem empresas com mesmo ramo de atividade: a compra de materiais para escritório, convênios com empresas que venham a beneficiar a maioria ou grande parte dela, trabalhos na área de marketing que divulguem os nomes das empresas, cursos de capacitação, dentre outros. Estas são algumas das atividades que o grupo de dirigentes podem desenvolver em prol de todos os empresários.

A noção defendida por Schimitz (1996) é a de que competir em mercados globalizados exige cooperação, o que pode ocorrer através da estratégia de eficiência coletiva, que nada mais é que empresas organizadas sob a forma de cooperação, e conseguem obter ganhos que, em nível individual, não seriam possíveis de alcançar.

Conforme estudos desenvolvidos acerca de empresas locais regionalmente situadas, verifica-se que as condições para aumentar a produtividade dependem do nível de relacionamento com outros agentes sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente em que estão inseridas as empresas sofreu importantes mudanças nas últimas décadas, principalmente decorrentes da globalização e da incerteza que é aumentada por ela.

Durante muito tempo, os relacionamentos comerciais de compra, venda e até de prestação de serviços desenvolvidos entre as organizações se caracterizaram tipicamente como de confronto, com cada organização tentando fechar uma negociação vantajosa para si, sendo bem sucedida neste propósito aquela organização com maior poder de barganha.

No entanto, atualmente, as pretensões de auto-suficiência desfazem-se diante da exigência de vultosos recursos para sustentar a capacitação tecnológica, a diversificação produtiva, a pesquisa sistemática, a acirrada concorrência em mercados internacionalizados e o marketing global. Esses itens requerem integração, dentre outros, de métodos de gestão e de interconexões de sistemas operativos.

Fusões e parcerias deixam entrever perspectivas para o intercâmbio e o acréscimo de competências gerenciais e especializações produtivas. Assim, são razões, mais do que suficientes, para haver cooperação: partilhar e distribuir custos e perdas (e minimizar riscos), aprimorar as condições de gestão através da troca de informações e experiências vivenciadas.

Dessa forma, esse trabalho apresentou um modelo de integração para os gestores das redes, participantes de reuniões realizadas quinzenalmente, na cidade de Santa Maria, e que objetivam a negociação e a troca de informações por parte dos presidentes de cada rede. De forma que, através da inter-relação entre os dirigentes de rede, os mesmos tentam estabelecer relacionamentos cooperativos que são favoráveis as redes participantes, ao mesmo tempo em que também criam valor para o mercado através da redução de custos e do compartilhamento de recursos e/ou informações.

Durante as entrevistas realizadas com os gestores, a maioria ressaltou haver falta de objetividade e foco durante as reuniões, de forma que os assuntos perduram por vários encontros e nem sempre se chega a uma conclusão ou solução. Outra

reclamação foi devido à falta de comprometimento por parte dos mesmos, segundo os entrevistados, a grande maioria não comparece a todas as reuniões e, além disso, quando comparecem, querem resultados no curto prazo.

Porém, apesar do exposto anteriormente, a maioria mostrou-se otimista com relação aos encontros, de forma que pretendem continuar participando, entretanto, ressaltaram haver uma certa urgência em se formatar de maneira eficiente às reuniões, pautando-as e promovendo ações mais efetivas.

Assim, esse trabalho objetivou a criação de um modelo, que visa facilitar a condução das reuniões e auxiliar na busca de resultados palpáveis e que possam trazer vantagens tanto intelectuais quanto financeiras a todo grupo, pois, torna-se necessário estabelecer uma metodologia para que os encontros tenham objetivos claros de forma a gerar comprometimento e participação de todos, além de resultados mais concretos de forma a promover motivação e atrair os demais gestores das redes que ainda não aderiram aos encontros.

Esta proposta de modelagem fará com que os encontros sigam um roteiro pré-estabelecido, pois, através da metodologia para difusão e aproximação, serão identificados os interesses das empresas em adotar a inovação e o aprendizado em conjunto, isto é, cada empresário será ouvido de forma a estabelecer previamente, os assuntos que os mesmos gostariam que fossem tratados; evitando pautas improvisadas e alongamento de assuntos tratados em reuniões anteriores, de forma que cada assunto debatido, terá um cronograma de execução.

Além disso, a quarta etapa, “definição das prioridades”, também reforça a metodologia no sentido em que define as prioridades dentro dos assuntos debatidos no roteiro pré-estabelecido, de forma que a mesma dá-se através de votação por parte dos presentes.

Nesta etapa também são definidas as regras para a divisão do trabalho, a designação dos recursos e os procedimentos operacionais, pois, percebeu-se claramente, durante as entrevistas, o descontentamento, dos gestores, por haver falta de liderança que estimule o restante do grupo, bem como, de uma definição de papéis e atribuições dos participantes para que cada um possa colaborar na busca de um objetivo comum que traga não só a eficácia, mas eficiência para todos os gestores e que, os mesmos possam disseminar para suas redes, resultados positivos e aprendizados alcançados através desta nova alternativa de cooperação.

Por fim, conclui-se que o modelo será de grande utilidade de forma que, auxiliará na integração entre as redes dando sustentabilidade na formação e no crescimento do grupo, pois, a forma articulada das reuniões, bem como o conhecimento do grupo, por parte do diagnóstico das redes (primeira etapa do modelo) farão com que, ao se conhecerem e conhecerem os objetivos que cada um busca através das reuniões, as etapas possam ser definidas de forma clara e objetiva permitindo vislumbrar resultados concretos para todo grupo.

Contudo, para que o modelo seja realmente efetivo, os dirigentes devem ser capazes de lidar com um conjunto amplo de expectativas, objetivos e estilos de administração, pois, cada rede é uma organização composta por um conjunto de empresas, as quais estão inclinadas à competição entre elas.

SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O leque de possíveis pesquisas futuras que se depara, a partir desse estudo, é bastante amplo, podendo-se destacar três como principais:

- Implantação do modelo no grupo de dirigentes que participam das reuniões na cidade de Santa Maria - RS;
- Adequação do modelo, buscando uma forma de auxiliar as empresas que ficam inviabilizadas de participar pela distância;
- Trabalhar no modelo de forma a priorizar, ainda mais, a troca de informações e experiências dentro do grupo de dirigentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, A. F. CÂNDIDO, G. A., GOEDERT, A., JUNGES, I., **Metodologia para Formação de Redes de Inovação entre Pequenas e Médias Empresas**. In: SIMPÓSIO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, Anais. São Paulo: PGT/USP, 2000, 1 cd.

ALBAGLI, S.; e MACIEL, M. L. Capital Social e empreendedorismo local. In: **Proposições de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. 2002. Disponível em: www.ie.ufrj/redesist. Acesso em: ago. 2006.

AMATO NETO, João, **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais – oportunidades para as pequenas e médias empresas**, São Paulo, Atlas; Fundação Vanzoline, 2000.

ARENDT, Hannah. *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

BARBOSA, F.A.; SACOMANO, J. B. **As redes de negócios e as cadeias de suprimentos: um estudo de caso para compreensão conceitual**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP). 21, 2001. Anais... Salvador-BA, ENEGEP, 2001.

BELL, Martin. 'Learning' and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries. In: *Technological capability in third world*. Edited by Fransman M.; King K. Proceedings of the world Bank Annual conference on Development Economics, 1984.

BRITTO, Jorge. **Elementos estruturais e conformação interna das redes de firmas: desdobramentos metodológicos, analíticos e empíricos**. 1999. Disponível em: <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/sep/eventos/enc2002/m24-britto.doc>. Acesso em 20 de julho de 2006.

CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F., **Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Florianópolis, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, 1 cd.

CASAROTTO FILHO, Nelson, e PIRES, Luís Henrique, **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local - estratégias para a conquista da**

competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CASSIOLATO, José E. (Coord); LASTRES, Helena M. M. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. (Coord.). **Arranjos Produtivos Locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede**. São Paulo: Editora Paz e terra, 1999.

COLEMAN, James S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University, 1990.

CORRÊA, H. L. *et al.* **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

COUTINHO L; FERRAZ J. **Estudo da Competitividade na indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Papirus, 1995.

DOLABELLA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 6.ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DOLABELLA, Fernando. **E depois da incubação?** Uma metodologia inédita de clube de Empreendedores para apoio às empresas emergentes de base tecnológica. 1999.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUQUES, R; e GASKE, P. A grande organização do futuro. In: HESMELER, J. **Organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

ERNST, D. **O novo ambiente competitivo e o sistema internacional de tecnologia** - desafio de países de industrialização tardia. São Paulo, FVG, 1994.

FACHIN, A. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David e HAGUENAUER, Lia. **Made in Brasil:** desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de competências.** Um Quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

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

GALBRAITH, J. R.; LAWER III, E. E. Desafio a ordem estabelecida. In GALBRAITH, J. R.; LAWER III, E. E; **Organizando para competir o futuro**, São Paulo: Makron Books, 1995.

GARCIAS, P. A lógica de formação de grupos e aliança estratégica de empresa. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES. **Anais**, 2001. Disponível em: ww.fearp.usp.br/egna/resumos. Acesso em: maio de 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure:** the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. Chicago, Ill., US, University of Chicago, v. 91, p. 481-510, 1985.

HAKÅNSON, H., **Industrial Technological Development:** A Network Approach, London: Routledge, 1987.

HALL, Jay. **Decisions, Psychology Today**. Lomond Books, 1975.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **Reengenharia:** revolucionando a empresa em função dos clientes da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HANDY, Charles. The virtual organization. In: PUGH, Derek S. **Organization theory**. London, Peguin Books, 1997.

LAKATOS, E. A.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

LIKEIT, Reusis e LIKEIT, Jane. **Administração de conflitos**. São Paulo: Editor Mc. Graw – Hill, 1980.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1996.

LOVATO, A; EVANGELISTA, M; GULLICH, R. **Metodologia da pesquisa: normas para apresentação de trabalhos**. Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM: Três de Maio, 2005.

MORGAN, G. **Paradigm diversity in organizational research**. In: HASSARD, J.; PYM, D. *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*. London: Routledge, 1996, cap. 1, p.13 – 29.

MINAYO, Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

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

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

OHMAE, K. **O mundo sem fronteiras**. São Paulo: MakronBooks, 1998.

PARK, Seung H. **Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control**. *Organization Studies*. Berlin, DE, Walter De Gruyter, V. 17, 1996.

PETERS, J. e WATERMAN, T. **Em busca de la excelencia**. Bogotá: Norma, 1982.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de Indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Ed Campus, 1989.

_____. **Clusters and the new economics of competition.** Harvard Business Review, v. 76, n.6, 1998.

PORTER, M. E. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva** - Técnica para Análise de Indústrias e da Concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga. 5.ed., Rio de Janeiro:Campus, 1991.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RIBAUT et al. **A gestão das tecnologias.** Coleção Gestão e Inovação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

RING, Peter S.; VAN DE VEN, Andrew. **Developmental processes of cooperative interorganizational relationships.** *Academy of Management Review.* Mississippi, Miss.; US, Academy of Management, v. 19, p.90, 1994.

SCHIMITZ, Hubert; NADVI, Khalid. **Clustering and industrialization: introduction.** World development, Whashington, DC. World Bank, V. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1996.

SÉRGIO, P. F. **Uma avaliação da contribuição das cooperações universidade-empresa e interempresa para a competitividade das empresas industriais do pólo tecnológico de São Carlos.** 2001. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo (USP-EESC), São Carlos, 2001.

SILVA, E. L.; MENEZES E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

SOUZA, L. E de. As lições e os ganhos da união. São Paulo. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, n. 162, jul.2002.

STONER, James A. F.; Freeman. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 2004.

TEIXEIRA, Francisco. **Gestão de redes de cooperação interempresariais:** em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1995.